

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

ORGANISAATIOKULTTUURIN JA  
ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN SUHDE

Case: Suuren kotimaisen teleoperaattorin BtoB-liiketoiminta

Yrityksen johtaminen

Pro gradu-tutkielma

Toukokuu 2013

Ohjaaja: Helena Forsman

Ida Lönnroth

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä:

LÖNNROTH, IDA

Tutkielman nimi:

Organisaatiokulttuurin ja asiakastytyväisyyden suhde.

Case: Suuren kotimaisen teleoperaattorin BtoB-liiketoiminta

Pro gradu -tutkielma:

135 sivua, 4 liitesivua

Aika:

Kevät 2013

Avainsanat:

Organisaatiokulttuuri, asiakastytyväisyys,  
asiakasorientaatio, palveluliiketoiminta, kulttuurimuutos.

---

Teleoperaattoritoimiala on viime vuosina kokenut teknologisen ja rakenteellisen mullistuksen. Toimialan ansaintalogiikan muutos on pakottanut operaattorit hakemaan liiketoimintaa uudentlaisilta alueilta. Käytännössä muutos on tarkoittanut siirtymää hintakilpailusta liittymäliiketoiminnasta kokonaisvaltaiseen asiakkaan ymmärtämiseen ja palveluliiketoimintaan. Yritykset ovat uudistaneet organisaatioitaan rakenteellisesti, mutta kulttuurimuutos on yhä kesken. Tämä tutkimus paneutuu tähän ongelmaan keskittymällä organisaatiokulttuurin ja asiakastytyväisyyden suhteeseen.

Tutkimus koostuu teoriakatsauksesta, jossa organisaatiokulttuuria on mallinnettu asiakastytyväisyyden kannalta relevantteihin osa-alueisiin, sekä laadullisesta kahden tapauksen casetutkimuksesta. Tutkimuksen caseorganisaatio on kotimainen teleoperaattoritalo, joka on historiassa muodostunut useiden pienten puhelinyhtiöiden yhteenliittymänä. Tapaukset edustavat caseorganisaation palveluliiketoiminnan ja pirstaleisen historian konteksteja. Casetutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla organisaation työntekijä- ja asiakashaastatteluilla. Aineisto on analysoitu käyttäen sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurin osa-alueista Rakenne ja Hierarkia, Henkilöstökäytännöt ja Ilmapiiri vaativat lisähuomiota caseorganisaatiossa. Osa-alueista Asiakasorientaatio ja Laatu-kulttuuri ei yksin riitä synnyttämään asiakastytyväisyyttä, vaikka se aiemman akateemisen tutkimuksen perusteella on organisaatiokulttuurin ja asiakastytyväisyyden keskeisin linkki. Tämä huomio on tutkimuksen keskeisin kontribuutio akateemiseen keskusteluun.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	5
1.2	Asemointi aiempaan tutkimukseen .....	8
1.3	Tutkimuksen toteutus .....	11
2	Teoreettinen viitekehys.....	13
2.1	Organisaatiokulttuuri – ns. epävirallinen organisaatio .....	13
2.2	Rakenne ja hierarkia.....	19
2.3	Asiakasorientaatio ja laatukulttuuri.....	22
2.4	Henkilöstökäytännöt.....	25
2.5	Työskentelyilmapiiri .....	26
2.6	Asiakastyytyväisyys – Kuka on tyytyväinen asiakas? .....	27
2.7	Asiakastyytyväisyys ja organisaatiokulttuuri.....	29
3	Metodologia.....	32
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	32
3.2	Tapaustutkimus .....	33
3.3	Aineiston keruu .....	35
3.4	Aineiston analyysi.....	37
4	Sivut 44-113 rajattu julkisuudelta 14.5.2016 saakka .....	41
5	Sivut 44-113 rajattu julkisuudelta 14.5.2016 saakka .....	42
6	Keskustelu ja johtopäätökset .....	43
6.1	Tutkimuksen suhteutuminen aiempaan akateemiseen keskusteluun.....	44
6.2	Tutkimuksen käytännön implikaatiot caseyritykselle .....	49
6.3	Tutkimuksen rajoitukset.....	51
6.4	Jatkotutkimusaihioita .....	53
	Lähteet.....	55
	LIITTEET .....	61
	Liite 1. Haastattelurunko työntekijähaastatteluihin .....	61
	Liite 2. Haastattelurunko asiakashaastatteluihin.....	62

## KUVALUETTELO

Kuvio 1: Tutkimusprosessin kulku (mukaellen Yin 2009) .....	12
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin koostumus (mukaellen Schein 1985) .....	14
Kuvio 3: Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaellen Schein 1985 & Hofstede 1993) .	19
Kuvio 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	30
Kuvio 5: Sisällönanalyysi tutkimuksen puolistrukturoidussa teemahaastattelussa.....	38
Kuvio 6: Sisällönanalyysi strukturoimattomassa osassa .....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Teleoperaattoritoimiala on viime vuosina kokenut teknologisen ja rakenteellisen mullistuksen. IT-painotteisista insinööritaloista on siirrytty kohti palveluliiketoimintaa ja asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä kokonaisratkaisuja (Hyötyläinen 2010). Perinteiset kotimaiset teleoperaattorit – TeliaSonera, Elisa ja DNA – ovat muuttuneet täyden palvelun ICT-taloiksi. Tulot liittymää kohden pienenevät jatkuvasti, ja näin ollen operaattoreilla on pakottava tarve laajentaa liiketoimintaa uusille alueille. Erilaiset viihde-, kodin turva- ja eReading-ratkaisut ovat esimerkkejä operaattoreiden harjoittamasta palveluliiketoiminnasta. Operaattoreiden BtoB-liiketoiminnassa palveluorientaatio näkyy videoneuvotteluratkaisuissa sekä kokonaisvaltaisissa sähköposti- ja kotisivupalveluissa.

Ansaintalogiikan muuttuessa teleoperaattoreiden organisaatorakenteet ovat viime vuosina eläneet melkoisesti. 2000-luvulla kotimaiset operaattorit ovat joutuneet saneeraamaan organisaatioita, ja suuriakin irtisanomisia on läpiviety (Kauppalehti 9.6.2004; Helsingin Sanomat 17.10.2012). Teknologiavetoisissa yrityksissä organisaatioita on jouduttu mylläämään niin, että uusi palveluliiketoiminta on saatu implementoitua kiinteäksi osaksi yrityksiä. Palveluliiketoiminnassa keskeistä kuitenkin on – paitsi siirtyminen tuotteista palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen – myös organisaation ajattelutavan muutos: palveluliiketoiminta parhaimmillaan tarkoittaa organisaation laajuista ajattelutapaa, jossa asiakkaan tarve on koko liiketoiminnan lähtökohta (Korhonen ym. 2008). Näin ollen, on perusteltua tutustua operaattoreiden muutokseen paitsi rakenteellisesta lähtökohdasta, myös organisaatiokulttuurin kautta.

Syy operaattoreiden kiinnostukseen laajentaa liiketoimintaa kohti palveluja liittyy toimialan voimakkaaseen hintakilpailuun. Tietyissä asiakassegmenteissä edullinen hinta alkaa jo olla ulosmitattu kilpailutekijä, sillä volyymeja on vaikea kasvattaa samaa tahtia (Hyötyläinen 2010). Palveluliiketoiminta on ratkaisu saada aikaan uutta liiketoimintaa. Palveluliiketoiminnassa asiakkaan tarpeen tyydyttämisessä ei kuitenkaan enää ole kyse hinnoilla pelaamisesta, vaan laadun ja lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle (Hyötyläinen

& Nuutinen 2010, 13). Tästä näkökulmasta on perusteltua pohtia myös asiakkaan roolia uudesta näkökulmasta. Asiakastyytyväisyys on arvokasta kaikessa liiketoiminnassa, sillä kaikki ansainta viime kädessä tulee asiakkaan taskusta. Palveluliiketoiminnassa asiakastyytyväisyys voidaan nähdä erityisen keskeisenä menestystekijänä, sillä myytävien tuotteiden/palveluiden hinnat ovat korkeammat. Kun yksi asiakas tuo yritykselle aiempaa enemmän ansaintaa, on yrityksen perusteltua kiinnostua pitkäaikaisista asiakassuhteista. Asiakkaan menettäminen käy kalliiksi.

Tässä tutkimuksessa pohditaan organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhdetta teleoperaattoritoimialalla. Tutkimus on perusteltu paitsi käytännön liiketoiminnan tarpeiden myös akateemisen kirjallisuuden kautta. Aiempi akateeminen tutkimus keskittyy ennen kaikkea *asiakasorientaatioon* osana organisaatiokulttuuria (Parasuraman 1987; Narver & Slater 1990; Homburg & Pflesser 2000; Strong & Harris 2004; Guenzi 2011). Asiakasorientaatio onkin avain asiakastyytyväisyyteen. Asiakasorientaatioissa kuitenkin on kyse yrityksen tavasta toimia asiakaslähtöisemmin, kun taas *asiakastyytyväisyys* käsitteenä tarkoittaa asiakkaiden itsensä näkemystä tuotteiden/palveluiden laadusta (Homburg & Pflesser 2000). Näkökulma on käsitteissä siis erilainen. Tästä syystä niitä ei oletuksena voi nimittää toistensa synonyymeiksi. Käsitteillä on yhteys (Homburg & Pflesser 2000), mutta sen hahmottamisessa on tarvetta lisätutkimukselle. Koska asiakasorientaatio – yrityksen tapa toimia asiakaslähtöisesti – on niin keskeinen osa asiakastyytyväisyyttä, tullaan sitä hahmottamaan laajemmin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena kuitenkin on yritys, joka pyrkii nauttimaan asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Oletuksena on, että keino siihen on asiakasorientoitunut liiketoiminta.

Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä tutkitaan paitsi yrityksen näkökulmasta, myös asiakkaan omasta näkökulmasta asiakashaastattelujen avulla. Asiakashaastattelut tuovat lisäarvoa tähän tutkimukseen asiakastyytyväisyyden arvioinnissa ja asiakasnäkökulman huomioonottamisessa, sillä asiakas itse on oman tyytyväisyytensä paras asiantuntija. Lisäksi, aiempi tutkimus on keskittynyt muun muassa terveydenhuollon ja raskaan teollisuuden toimialoihin (Bellou 2007; Baird 2011). ICT-ala ja ennen kaikkea teleoperaattoritoiminta ei ole edustettuna aiemmassa tutkimuksessa, ja siksi tällä tutkimuksella on erityinen arvo.

Aiemmassa tutkimuksessa argumentoidaan organisaatiokulttuurin, asiakasorientaation ja asiakastyytyväisyyden yhteyksien puolesta. Kulttuurin asiakasorientaation konkreettisemmassa mallintamisessa on kuitenkin tilaa lisätutkimukselle. Ts. tässä tutkimuksessa keskiössä ovat konkreettiset organisaatiokulttuurin osa-alueet; käytännöt tai toimintamallit, jotka työntekijät pystyvät itse tunnistamaan organisaatiossaan. Lisäksi, Guenzi ym. (2011, 281) peräänkuuluttaa jatkotutkimusta asiakasorientaation kontekstisidonnaisuudelle. Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tullaan tutkimaan tiiviisti kontekstista riippuvaisena ilmiönä, ja tutkimus näin ollen tuo tässäkin mielessä akateemiseen kenttään lisää kontribuutiota.

Tutkimuksessa keskiössä ovat organisaatiokulttuuri ja asiakastyytyväisyys. Tutkimuksen keskeisin tutkimuskysymys on: *Millainen on organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhde?* Tutkimuksessa organisaatiokulttuuri käsitteenä on pilkottu asiakastyytyväisyyden ja asiakasorientaation kannalta keskeisiin osa-alueisiin. Osa-alueet esitellään tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2. Tätä kautta hahmottuu tutkimuksen ensimmäinen alakysymys: *Miten organisaatiokulttuurin osa-alueet – i) organisaation rakenne ja hierarkia, ii) organisaation asiakasorientaatio ja laatukulttuuri, iii) henkilöstökäytännöt ja iv) ilmapiiri – vaikuttavat yrityksen asiakastyytyväisyyteen?* Toinen alakysymys muodostuu tutkimuksen kontekstin kautta: *Miten konteksti vaikuttaa organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhteeseen?*

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimintaympäristö ja historia luovat tutkimukselle erityisen kontekstin. Ensinnäkin, palveluliiketoiminta luo organisaatiokulttuurille erityispiirteitä, jotka pyritään ottamaan tutkimuksessa huomioon. Lisäksi, caseyrityksen syntyhistoria on keskeinen osa yrityksen kulttuuria. Yritys on muodostunut paikallispuhelin-yhtiöistä, muutamasta valtakunnallisesta puhelinoperaattorista sekä liutasta pienempiä IT-taloja. Yritysosiot luovat organisaatiokulttuurin tutkimukselle erityisen mielenkiintoisen ympäristön. Tästä näkökulmasta johtuen, tutkimus on rajattu kahden tapauksen tarkasteluun: tutkimuksessa perehdytään caseyrityksen emoyhtiön yritysasiakasyksikön sekä yrityksen yhden tytäryhtiön toimintaan. Yritysasiakasyksikkö on esimerkkitapaus caseyrityksen palveluliiketoiminnasta: perinteisten matkapuhelin- ja Internet-liittymien lisäksi yksikön keskeisiä tuotealueita ovat muun muassa erilaiset asiakaspalvelu- ja puhelinvaihteratkaisut. Tytäryhtiö puolestaan on verrattain uusi osa konsernia, ja näin

ollen esimerkkitapaus organisaatiokulttuurin kehityksestä yritysostoissa ja fuusioissa. Lisäksi, iso osa konsernin BtoB -palveluliiketoiminnasta syntyy nimenomaan tytäryhtiöiden kautta. Tässäkin mielessä tytäryhtiön rooli tutkimuksen toisena esimerkkitapauksena on keskeinen. Tutkimuksessa pyritään havainnoimaan näiden kahden yksikön työntekijöiden käsityksiä organisaatiokulttuurista, asiakastyytyvyydestä ja näiden kahden suhteesta. Lisäksi, keskeinen osa tutkimusta on yhteen molempien yksiköiden asiakkuuteen perehtyminen ja tutkimuskysymyksen tarkastelu asiakkaan näkökulmasta.

## **1.2 Asemointi aiempaan tutkimukseen**

Organisaatiokulttuurin ja asiakasorientaation suhdetta on akateemisessa kirjallisuudessa tutkittu 1980-luvulta lähtien. Aiemmassa tutkimuksessa keskeistä on havainto yrityksen markkinaorientaation, työntekijöiden asiakasorientaation ja asiakastyytyvyyden suhteesta: työntekijöiden asiakasorientaatiolla on todistettu olevan suora vaikutus asiakastyytyvyyteen. (Homburg & Pflesser 2000; Guenzi ym. 2011) Asiakasorientaatio puolestaan voimistaa koko yrityksen markkinaorientaatiota. Muut markkinaorientaatioon vaikuttavat tekijät ovat kilpailijaorientaatio ja yksiköiden välinen yhteistyö ja koordinaatio (Narver & Slater 1990).

Asiakasorientaatio on arvosidonnainen käsite, ja näin ollen keskeinen osa organisaatiokulttuuria, ja relevantti tämän tutkimuksen kannalta. Guenzi ym. (2011) esittelee asiakasorientaation suhdetta markkinaorientaatioon ja yrityksen suorituskykyyn (ks. Saxe & Weitz 1982). Vallitsevan kulttuurin asiakasorientaatiolla on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Guenzi ym. 2011) sekä yrityksen kykyyn luoda suurempaa arvoa asiakkaalle (Gebauer, Edvardsson & Bjurko 2010, 238). Asiakasorientoituneisuus organisaatiokulttuurissa johtaa viimekädessä yrityksen laajuisen palvelukulttuurin syntyyn (Neu & Brown 2005).

Lisäksi Guenzin ym. (2011) mukaan asiakassuuntautuneessa organisaatiokulttuurissa työntekijän myyntiorientaatio on heikko. Tämä puolestaan indikoi asiakassuuntautuneen organisaatiokulttuurin voimistavan yrityksen halua kehittää ja johtaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, sen sijaan, että yritys voimakkaasti panostaisi lyhyen aikavälin



voittoihin ja uusasiakashankintaan. Tämä näkemys on linjassa pohjoismaisen koulukunnan markkinointiparadigman, suhdemarkkinoinnin, kanssa (Grönroos 2007; Gummesson 2008). Suhdemarkkinoinnissa asiakas on keskiössä kaikissa liiketoiminnoissa. Kyse on arvon luonnista asiakkaalle, yhdessä asiakkaan itsensä kanssa (Vargo & Lusch 2008). Kertaluonteisista transaktioista siirrytään kokonaisvaltaisiin suhteisiin, jotka yleensä ovat kestoaltaan pitkäaikaisia (Grönroos 2007, 30–31).

Organisaatiokulttuurin asiakasorientaation tutkimus liittyy keskeisesti myös laajempaan liiketoimintaparadigmaattiseen muutokseen: tuoteportfolioista on siirrytty palvelukeskeisiin kokonaisratkaisuihin, myös ICT-alalla (Hyötyläinen & Möller 2007). Tässä ns. palveluliiketoiminnassa kyse on samasta ilmiöstä kuin suhdemarkkinoinnissa: palveluliiketoiminnalla ei tarkoiteta sitä, että yritysten tarjoomien tulisi kokonaisuudessaan siirtyä tuotteista palveluihin, vaan ennen kaikkea ajatustavan muutosta kohti suhdemarkkinoinnin määritelmää (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 14–15). Suhteiden johtaminen voidaan ulottaa asiakassuhteista kaikkien sidosryhmien johtamiseen (Gummesson 2008, 14–16). Viime kädessä kyse on sidosryhmänäkökulmasta, jossa korostetaan sidosryhmien osallistumista liiketoimintoihin ja yrityksen roolia vastuullisena yrityskansalaisena (Friedman & Liedtka 1997).

Tämän tutkimuksen kannalta mielekäästä on hahmottaa millä konkreettisilla tekijöillä on vaikutusta asiakasorientaatioon ja sitä kautta organisaatiokulttuuriin. Bellou (2006) huomioi, että työntekijöiden sijoittumisella ja toimenkuvalla on vaikutus asiakasorientaatioon: esimiestasolla asiakasorientaatioon vaikutti ennen kaikkea työntekijän ikä ja virkakauden pituus, kun taas ei-esimiestasolla keskeisimpiä vaikuttimia olivat tulorientaatio ja palkitseminen. Myös työntekijöiden ja esimiesten suhteella on vaikutus asiakasorientaatioon: työntekijät, jotka saavat tukea ja kannustusta johtoportaan, ovat motivoituneita ponnistelemaan suuremman asiakastyytyväisyyden eteen (Hartline & Ferrel 1996). Edellisten kaltaisia konkreettisia asiakasorientaation osa-alueita on kuitenkin esitetty verrattain niukasti. Sen sijaan, tutkimus keskittyy pitkälti ylätasoon teoreettiseen tai strategiseen pohdintaan. Guenzi ym. (2011, 271) esimerkiksi mallintaa asiakasorientaatiota organisaation kulttuurin, strategisen ohjauksen ja rakenteellisten seikkojen kautta.

Asiakasorientaatio ei ole synonyymi asiakastyytyväisyydelle, mutta niiden suhde on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen. Asiakasorientaatio on yrityksen keino saavuttaa tyytyväisyyttä asiakaskunnassaan (Ghorbani, Demneh & Khorsandnejad 2012). Näin ollen, asiakasorientaation ja asiakastyytyväisyyden voidaan katsoa olevan ikään kuin saman kolikon kaksi puolta: asiakasorientaatiossa korostuu yrityksen näkökulma, asiakastyytyväisyys käsitteenä puolestaan viittaa asiakkaiden tuntoihin yritystä kohtaan. Koska tämän tutkimuksen kohteena on yritys, on perusteltua perehtyä yrityksen näkökulmaan – asiakasorientaatioon – aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa.

Laadun johtaminen (Total Quality Management, TQM) on myös keskeinen asiakasorientaation osa-alue sekä tutkimuksessa että käytännössä. Laatujohtamisessa pyritään muuttamaan organisaation syviä käsityksiä työn tekemisestä, asiakkaan kohtaamisesta, johtamisesta ja organisaation kehittämisestä (Dellana & Hauser 1999). Nämä kaikki elementit liittyvät, paitsi yrityksen rakenteeseen ja prosesseihin, myös vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Toisin sanoen, kun yritys pyrkii vakiinnuttamaan laatujohtamisen työkaluja prosesseihinsa, pyrkii se samalla synnyttämään organisaatioon laatu-kulttuuria. (Crosby 1986, 17–25; Juran 1999, 14.4–14.5)

Lenka ja Suar (2008) esittävät organisaatiokulttuurin yhtenä keskeisenä TQM-elementtinä, jonka avulla palveluyritykset voivat saavuttaa kilpailuetua. Muut keskeiset elementit ovat transformatiivinen johtajuus, asiakasorientaatio, henkilöstöjohtaminen, pyrkimys jatkuvaan parantamiseen ja laadun mittaaminen. Samat, Ramayah & Saad (2006) puolestaan esittävät että, edellisten lisäksi organisaation ansiokas viestintä voimistaa palveluyrityksen kykyä tuottaa korkealaatuista palvelua. Kulttuuri vaikuttaa laatujohtamiseen myös käänteisesti: yrityksen tulee tunnistaa organisaatiossa sillä hetkellä vallitseva kulttuuri ja osata johtaa sitä, jotta uusia laatujohtamisen käytäntöjä voidaan hyödyntää. (Baird ym. 2011)

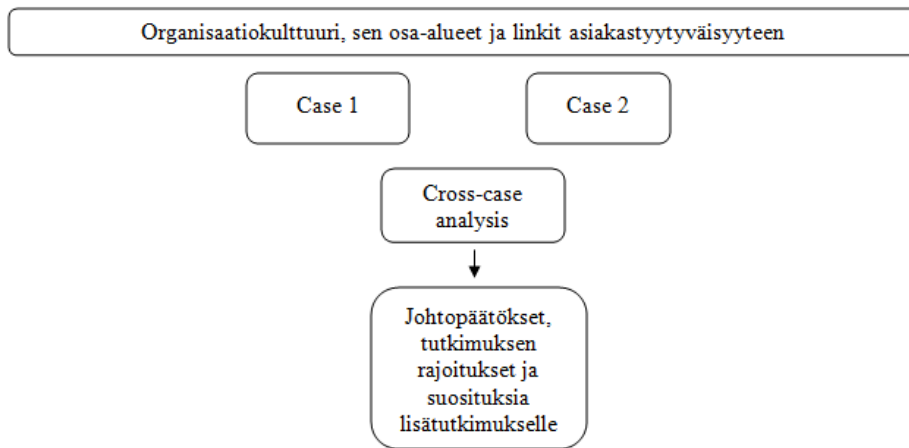
### 1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on laadullinen kahden tapauksen casetutkimus. Laadullisiin menetelmiin on päädytty, sillä tutkimuksen tavoitteena on holistisesti ymmärtää tutkittavia ilmiöitä – organisaatiokulttuuria ja asiakastyytyvääisyyttä (Koskinen, Alasuuri & Peltonen 2005, 14–29).

Tutkimusstrategiaksi on valittu case- eli tapaustutkimus. Caseyritys on ideaali tutkimusympäristö tämän tyyppiselle tutkimukselle, sillä se on hyvin kiinnostunut sekä kulttuuristaan että asiakastyytyvääisyydestä. Tutkimus on päätetty toteuttaa kahden tapauksen tutkimuksena. Tapaukset edustavat tutkimuskohteen kahta erilaista yksikköä ja näin muodostavat tutkimukselle kaksi erilaista kontekstia. Tutkimuskysymysten tarkastelu kahden erilaisen kontekstin valossa parantaa tutkimuksen todistusarvoa ja tutkimuksella on mahdollista aikaansaada akateemista kontribuutiota (Koskinen ym. 2005, 162).

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään teemahaastatteluin. Caseyrityksestä haastateltaviksi on valittu neljä henkilöä, kaksi kummankin casen osalta. Haastateltavien valinnassa keskeistä on haastateltavien halukkuus osallistua tutkimukseen, heidän toimenkuvansa kiinteä kytkentä asiakasrajapintaan ja heidän organisatorinen sijoittuminen yrityksessä. Lisäksi, tutkimuksessa haastatellaan yhtä asiakasta kummastakin tapauksesta.

Tutkimuksen aineisto analysoidaan käyttäen sisällönanalyysiä ja strategiana selityksen rakentamista. Koko tutkimuksen luonne on selittävä; tavoitteena on syvällisesti ymmärtää ja selittää organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyvääisyyden suhdetta. Selityksen rakentaminen on käytännössä prosessi, jossa aiemman akateemisen kirjallisuuden perusteella muotoiltu teoria on jatkuvassa vuorovaikutuksessa empirian kanssa (Yin 2009, 143). Empiria pyrkii muokkaamaan teoreettista viitekehystä, korjaamaan sen puutteita ja etsimään uusia teoreettisia implikaatioita. Koska kyseessä on kahden tapauksen tutkimus, tapauksia on mahdollista verrata, paitsi teoreettiseen viitekehukseen, myös toisiinsa. Kuvio 1 kuvaa tutkimusprosessin kulkua.



Kuvio 1: Tutkimusprosessin kulku (mukaellen Yin 2009)

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

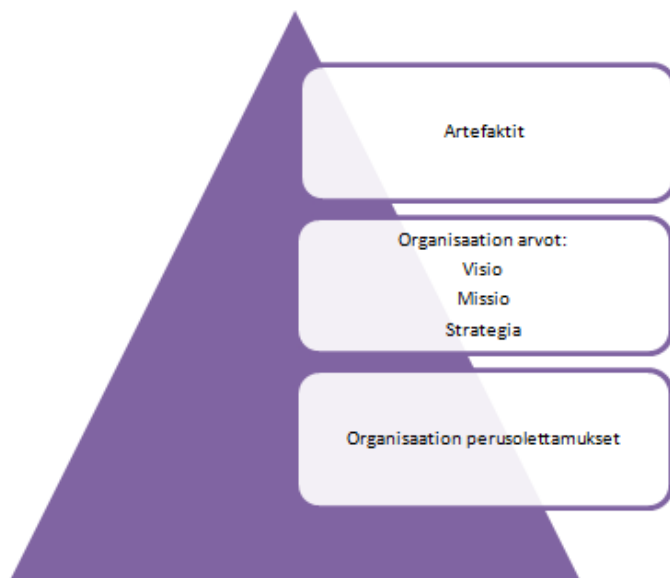
### 2.1 Organisaatiokulttuuri – ns. epävirallinen organisaatio

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen syntysija on 1980-luvun Japanissa. Tuolloin japanilaiset yritykset olivat laadussa ylivoimaisia yhdysvaltalaisiin kilpailijoihinsa verrattuna. Kulttuuri nähtiin yhtenä keskeisenä syynä tähän. (Morgan 2006, 115) Organisaatiokulttuuriteoria on syntynyt vastauksena kysymykseen miksi aineellisesti heikommalla organisaatioilla voi menestyä voimakkaampia kilpailijoitaan paremmin (Seeck 2012).

Organisaatiokulttuurin määrittelyssä keskeistä on ymmärtää kaksi vastakkaista lähestymistapaa kulttuuriin: i) organisaatiokulttuuri organisaation alajärjestelmänä, ja ii) organisaatio kulttuurisena prosessina (Peltonen 2010, 149–150). Ensimmäisessä lähestymistapana organisaatiokulttuuri nähdään hallittavana kokonaisuutena, jota tietoisesti voidaan muuttaa. Jälkimmäinen lähestymistapa näkee organisaation alisteisena kulttuurilleen. Ts. jälkimmäisen näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri on erittäin pysyvä rakenne, jota on mahdoton tai erittäin haastava tietoisesti muuttaa. (Smircich 1983)

Schein (1988, 15–16) määrittelee organisaation järjestelmäksi, jossa yksilöt tavoittelevat yhteistä päämäärää tai tavoitetilaa. Organisaatiossa työtehtävät ovat eriytyneet, ja järjestelmässä vallitsee jonkin tasoinen hierarkia. Organisaatiossa vastuu ja auktoriteetti muodostavat keskeiset järjestelmää ohjailevat suhteet. Virallisen, muodollisen organisaation lisäksi organisaatiosta on tunnistettavissa ns. sosiaalinen tai epämuodollinen organisaatio: sosiaalinen organisaatio on epävirallinen arvojen ja arvostusten järjestelmä, joka yhdistää yksilöitä (Peltonen 2010, 75–76). Yksilöt ponnistelevat muodollisten ja eksplisiittisten tavoitteiden lisäksi näiden epämuodollisten ja implisiittisten arvojen eteen. Sosiaalisen organisaation määritelmän voidaan katsoa viittaavan organisaatiokulttuuriin (Schein 1988, 15–17). Sosiaalinen, epämuodollinen organisaatio ja hierarkia esiintyvät organisaatiossa rinnakkain virallisen organisaatiojärjestyksen kanssa (Soda & Zaheer 2012)

Schein (1985) esittää organisaatiokulttuurin koostuvan kolmesta tasosta: i) pohjimmaisista perusolettamuksista, ii) ääneen ilmaistuista arvoista, päämääristä ja strategioista sekä iii) organisaation näkyvistä rakenteista eli artefakteista. Keskeistä tässä teoriassa on ymmärtää kulttuurin monitasoisuus ja tasojen välinen vuorovaikutus. Artefakti, esimerkiksi tuotemerkki, heijastaa yrityksen ääneen ilmaistua arvomaailmaa, visiota. Yrityksen arvomaailman puolestaan voidaan katsoa rakentuvan yrityksen historian ja kehityskulun perustalle. Perusolettamuksilla tarkoitetaan sellaisia yhteisiä arvoja ja arvostuksia, jotka ovat kehittyneet organisaation kasvun myötä. Ne ovat ”aina olleet olemassa” ja organisaation uudet jäsenet omaksuvat ne, sillä ne ovat ”oikeita”. (Schein 2009, 31–35) Schein korostaa, että kyse ei ole oikeasta tai väärästä organisaatiokulttuurista, vaan siitä sopiiko organisaatio toimintaympäristöönsä. Ei ole mitään tarvetta omaksua uudenlaista organisaatiokulttuuria, ellei toimintaympäristö niin vaadi. Uusien strategioiden taustalla olevien perusolettamuksien tulee aina sopeutua organisaation toimintaympäristöön.



Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin koostumus (mukaellen Schein 1985)

Scheinilaisen näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tietoisesti muuttaa. Kulttuuri muuttuu rakenteita hitaammin, mutta tietoinen muutos on mahdollinen. Schein (1990) esittää organisaation mahdollisuuden ns. pakotettuun muutokseen. Pakotetussa muutoksessa organisaatioon tulee synnyttää tarve kiireelliseen muutokseen. Lisäksi, muutoksella tulee olla johtajat, ns. muutosagentit. Muutosagentit vastaavat muutoksen

jalkauttamisesta organisaatioon. Myöhempi tutkimus on osoittanut, että muutosagenttien oma sitoutuminen kulttuurimuutokseen on erittäin keskeistä (Jorritsima & Wilderom 2012).

Scheinin ohella lukuisat muut tutkijat sitoutuvat näkemykseen, jonka mukaan organisaatiokulttuurin muutos on mahdollinen. Marcoulides ym. (1993) käsittää organisaatiokulttuurin scheinilaiseen tapaan kolmikerroksisena: organisaatiokulttuurin voidaan katsoa koostuvan i) sosiokulttuurisesta näkemyksestä organisaation strategioihin ja toimintatapoihin, ii) organisaation yhteisestä arvopohjasta ja iii) työntekijöiden jaetuista olettamuksista ja arvostuksista liittyen organisaation toimintaan. Marcoulides ym. (1993) jatkaa organisaatiokulttuurin analyysiä tästä määrittelystä eteenpäin. Kulttuurin voidaan katsoa ilmenevän käytännössä usean eri muuttujan kautta: organisaation rakenne ja tarkoitus, organisaation arvot, tehtävien eriyttäminen ja organisointi, ilmapiiri sekä yksilöiden omat arvot ja uskomukset. Näiden muuttujien kautta organisaation suhdetta yrityksen suorituskyykyyn voidaan arvioida.

Myös viimeisin organisaatiokulttuuritutkimus sitoutuu scheinilaiseen ajatteluun kulttuurin kerroksellisuudesta ja kyvystä muuttua. Iveroth (2012) esittää yhteisten käytäntöjen olevan keskeinen pohja kulttuurille. Organisaation muutostilanteessa kulttuuri, joka perustuu jaettuihin käytäntöihin ja yhteisiin tapoihin tehdä töitä, selviytyy muutoksesta kivuttomimmin. Shunzhong (2009) puolestaan korostaa kulttuurien systeemiä ennemmin kuin yksittäistä ylivoimaista organisaatiokulttuuria. Organisaation muutoskykyyn vaikuttaa myös sen jäsenten kiinnostus muutokseen. Bellou (2007) argumentoi organisaatiokulttuurin muutoksen linkittyvän voimakkaasti yrityksen johdon kiinnostukseen johtaa ja muokata kulttuurin rakenteita.

Scheinilainen näkemys organisaatiokulttuurista edustaa ns. modernia organisaatiotutkimusta. Suuri osa uudemmassa tutkimuksesta nojaa siihen lähtökohtaan, että riittävän pitkällä aikajänteellä kulttuuria voidaan muokata. Vastakkaisen, perinteisemmän näkemyksen mukaan kulttuuri on tekijä, johon organisaation on sopeuduttava (O'Reilly ym. 1991). Tämän näkemyksen mukaan organisaation kulttuuri on perustavanlaatuinen arvojärjestelmä, jota ei – toisin kuin organisaation rakenteita – voi tietoisesti muuttaa tai sen muuttaminen on hyvin vaikeaa Hofstede ym. 1990). O'Reilly ym. esimerkiksi esittää organisaatiokulttuurin perustaksi rekrytoinnille: koska

kulttuuri on pysyvä rakenne, tulisi organisaation uusien työntekijöiden olla profiililtaan kulttuuriin sopivia. Myös Chatman ja Cha (2003) esittävät kulttuuriperusteista rekrytointia yhdeksi johtajuuden työkaluksi.

Hofstede ym. (1990) esittää kysymyksen ”Mikä on organisaatio kulttuurin näkökulmasta?” Tämä on keskeinen avaus keskusteluun organisaation alakulttuureista. Suuressa organisaatiossa lähes aina esiintyy alakulttuureja, jotka voivat vahvistaa tai heikentää koko organisaation yhteistä kulttuuria (Boisnier & Chatman 2002). Boisnier ym. määrittelee alakulttuurin organisaation sisäiseksi, suhteellisen pieneksi ryhmittymäksi, joka jakaa saman arvomaailman. Tämän mukaan alakulttuuri voi siis olla esimerkiksi jokin osasto/tiimi, jolle on muodostunut omat keskeiset arvot ja toiminnan normit. Nämä voivat olla yhteneviä tai ristiriitaisia suhteessa valtakulttuuriin. Usein puhuttaessa alakulttuureista kyse kuitenkin on ryhmittymistä, jotka merkittävästi eroavat koko organisaation laajuudesta, yhteisestä kulttuurista. Alakulttuuri voidaan kuitenkin hahmottaa myös toisesta näkökulmasta. Morgan (2006, 125–134) määrittelee organisaation alakulttuurit organisaation useina kasvoina. Esimerkiksi, organisaatio saattaa ulospäin korostaa henkilöstön osallistumista päätöksentekoon ja matalaa organisaatiota, mutta todellisuudessa organisaatiossa saattaa vallita tiukkakin hierarkia eikä henkilöstöllä ole kiinnostusta/mahdollisuutta ottaa osaa päätöksentekoon.

Vaikka alakulttuurien esiintyminen organisaatiossa on esitelty perinteisen organisaatiokulttuurin koulukunnan yhteydessä, ei se tarkoita, ettäkö Schein ja muut modernistit kiistäisivät alakulttuurien olemassaolon. Sen sijaan, kyse on näkemyserosta. Modernin koulukunnan mukaan alakulttuureja kyllä voi esiintyä organisaatiossa, mutta se ei silti tarkoita, että kulttuuria ei voisi tietoisesti muokata. Alakulttuurien johtamisessa keskeistä on tiedon liikkuminen eri ammattiryhmittymien ja maantieteellisten alakulttuurien välillä. Kulttuurimuutosta haluttuun suuntaan voidaan hallita vahvistamalla halutunlaisia alakulttuureita esimerkiksi ylentämällä näiden ryhmittymien avainhenkilöitä keskeisiin tehtäviin organisaatiossa. (Schein 2009, 122–124)

Scheinin kolmekerroksisen organisaatiokulttuurin mallin lisäksi Hofsteden mallinnus organisaatiokulttuurista on keskeinen osa tutkimuksellista kenttää. Geert Hofsteden kulttuuritutkimus keskittyy ensisijaisesti kansallisiin kulttuureihin. Liike-elämän



tutkimuksessa Hofsteden analyysia on hyödynnetty lukuisissa yhteyksissä, kuten vastuullisen liiketoiminnan (Yungwook & Soo-Yeon, 2010), kansainvälisen markkinoinnin (Shoham 2007) ja multikansallisen yrityksen johtamisen (Drogendijk 2006) yhteyksissä. Hofstede esittää kansallisen kulttuurin koostuvan kuudesta dimensiosta (G. Hofsteden www-sivut):

- Valtaetäisyys
- Individualismi vs. kollektivismi
- Feminiinisyys vs. maskuliinisuus
- Epävarmuuden sietokyky
- Pitkän aikavälin orientaatio
- Hemmottelu vs. pidättyväisyys

Alkuperäisessä teoriassaan Hofstede esitteli vain neljä ensimmäistä dimensiota. (Hofstede, 1983) Tutkimusta on myöhemmin laajennettu kahdella uudella dimensiolla, jotta teoria olisi kattavampi (G. Hofsteden kotisivut). Tässä asiayhteydessä ei kuitenkaan ole perusteltua perehtyä syvemmin kansallisen kulttuurin määrittelyyn, sillä Hofsteden mukaan kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri eroavat hyvin keskeisesti toisistaan. Kansallisten kulttuurien kohdalla on mielekästä verrata kulttuurien arvoja keskenään, kun taas organisaatioita tutkittaessa kyse on enemmän käytäntöjen eroavaisuuksista. Käytännöt ovat enemmän käsin kosketeltavia, ja täten helpommin hahmotettavissa organisaatiokulttuureita verrattaessa. (Hofstede 1993, 259–269). Hofstede esittää organisaatiokulttuurin koostuvan seuraavista ulottuvuuksista:

- Prosessikeskeisyys vs. tuloskeskeisyys
- Ihmislähtöisyys vs. työlähtöisyys
- Samaistumiskohteena yritys vs. samaistumiskohteena työtehtävät
- Avoin järjestelmä vs. suljettu järjestelmä
- Löyhä vs. tiukka valvonta
- Normatiivinen vs. käytännönläheinen

Näitä mittaamalla muodostuu kuva organisaation arvoista käytäntöjen kautta. (Hofstede 1993, 270–275) Koska organisaatiokulttuuri koostuu käytännöistä ja käytäntöihin on mahdollista vaikuttaa, Hofstede tekee pientä pesäeroa perinteiseen organisaatiokulttuuri näkemykseen. Hofstede (1993, 285) kuitenkin korostaa, että arvojen muuttaminen on erittäin vaikeaa ja hidasta. Arvot ovat sidoksissa organisaation rakenteisiin, ja

rakenteiden muuttaminen puolestaan on helpompaa. Sitä kautta arvojenkin muutos on mahdollinen.

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyvyyden suhdetta. Kulttuuri käsitteenä on abstrakti, moniulotteinen ja vaikeasti mitattava, kun taas asiakastyytyvyyttä voidaan hahmottaa monin määrällisin ja laadullisin mittarein. Tutkimuksen haasteena on pilkkoa organisaatiokulttuuri asiakastyytyvyyden näkökulmasta ymmärrettäviin osa-alueisiin. Kysymys on siitä miten organisaation perimmäiset olettamukset, arvot ja arvostukset näkyvät asiakasrajapinnassa.

Näin ollen, on perusteltua, että tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään yhtenä organisaation rakenteena. Tässä modernissa näkökulmassa kulttuurin muutos on hidas, mutta hallittava. On perusteltua sitoutua moderniin organisaatiokulttuurinäkemukseen ja kulttuurin muutoskykyyn, sillä tutkimuksen tarkoituksena on – paitsi aikaansaada akateemista kontribuutiota – myös osoittaa caseyritykselle käytännön työkaluja organisaatiokulttuurin johtamiseen. Mikäli tutkimuksessa sitouduttaisiin voimakkaasti perinteisen koulukunnan näkemukseen kulttuurin pysyvistä luonteesta, olisivat tutkimuksen käytännön implikaatiot löyhät.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on scheinilainen tapa käsittää organisaatiokulttuuri kolmekerroksisena pyramidina, jota voidaan tietoisesti johtaa. Paitsi Scheinin kulttuurin kolmikerroksisuuteen, tutkimuksessa sitoudutaan myös Hofsteden teoriaan organisaatiokulttuurin hahmottamisesta käytäntöjen kautta. Kulttuurin olemusta ja arvoja pyritään ymmärtämään tutkimalla organisaation tapoja toimia. Tutkimuksen tavoite – asiakastyytyvyyden ja organisaatiokulttuurin suhteen ymmärtäminen – jo pakottaa siirtämään kulttuurin arvotasolta käytäntöjen tasolle. Asiakasrajapinnassa henkilöstön ja asiakkaiden arvomaailmaa on mielekästä mitata niiden käytäntöjen kautta, joihin henkilöt kokevat sitoutuvansa. Sitä kautta tutkimuksessa voidaan ymmärtää myös käytäntöjen takana olevaa arvomaailmaa.

Hofsteden organisaatiokulttuurin dimensioiden avulla on hahmotettu organisaatiokulttuurin koostumusta organisaation arjen ja käytäntöjen avulla.

Tutkimuksessa tullaan keskustelemaan kuviossa 2 esitetyistä organisaatiokulttuurin osa-alueista perehtymällä seuraaviin muuttujiin:

- Organisaation rakenne ja hierarkia
- Asiakasorientaatio ja laatukulttuuri
- Henkilöstökäytännöt
- Ilmapiiri



Kuvio 3: Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaellen Schein 1985 & Hofstede 1993)

Kuviossa 3 on yhdistetty Scheinin organisaatiokulttuurin kerroksisuus Hofsteden teoriaan organisaatiokulttuurista käytäntöjen kautta. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, mitkä käytännöt nousevat organisaation arvopohjasta, perusluonteesta tai näkyvistä artefakteista, sillä käytännöt edustavat kulttuurin kaikkia tasoja. Scheinin teoria on kuitenkin keskeinen osa tutkimuksen luonnetta, sillä kulttuurin kerroksisuus saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin: vain murto-osa kulttuurista näkyy ulospäin, ja näkymätöntä organisaation perusolettamusten tasoa saattaa olla haastava tutkia (Morgan 2006, 146).

## 2.2 Rakenne ja hierarkia

Organisaation koolla ja rakenteella on vaikutus organisaation kulttuuriin. Suurissa organisaatioissa kulttuurin pirstoutuminen useisiin alakulttuureihin on tyypillistä, ja koko organisaation laajuisen kulttuurin johtaminen haasteellista. Tällöin kulttuurin johtamisessa on kyse erilaisten intressien sovittamisesta yhteiseen visioon. (Schein 2009, 124) Koko tuo monesti mukanaan myös hierarkian. Hierarkian monimutkaisuus

ja raportointisuhteet puolestaan myös vaikuttavat organisaatiokulttuuriin (Marcoulides 1993; Leavitt 2003; Hofstede 1993; Schein 2009). Korkea hierarkia saattaa lisäksi vauhdittaa erilaisten alakulttuurien syntymistä organisaatioon, sillä rakenteellisesti eri tasolla olevat työntekijät ovat usein myös kulttuurisesti eri tasolla. (Schein 2009, 124)

Schein (2009, 125–126) esittää ns. toiminnallisen tuttuuden käsitteen liittyen organisaatioiden rakenteeseen. Käsitteellä tarkoitetaan pienissä organisaatioissa tyypillistä tuttuutta ja epävirallisuutta asioiden hoidossa. Esimerkiksi, eri osastojen johtajat tuntevat toisensa sellaisella henkilökohtaisella tasolla, että pystyvät tulkitsemaan toistensa sanattomia viestejä. Kun organisaation koko kasvaa, osastojen johtajien intressit muuttuvat: he ovat kiinni uusissa tavoitteissa, aikatauluissa ja hierarkioissa, ja pelkkä suullinen sopimus ei enää riitä. Asioista tulee sopia kirjallisesti, jotta molemmat voivat luottaa toisen osapuolen sitoutuvan sovittuun. Näin byrokratia on syntynyt. Suurissa organisaatioissa johdon tulisi kriittisesti seurata yrityksen kasvua, ja havainnoida, koska organisaatio on siinä pisteessä, että jonkun tasoinen byrokratia on välttämätöntä. Scheinin (2009) mukaan voimakas ja karismaattinen perustajahahmo voi pitää organisaation melko kauan toiminnallisen tuttuuden tasolla. Mikäli perustaja/omistaja hallitsee organisaatiota voimakkailla arvolatauksilla, voi organisaatio kasvaa hyvinkin suureksi muuttumatta erityisen byrokraattiseksi. Tässä riskinä kuitenkin on paikalleen jämähtäminen: organisaatio ei pääse kehittymään toimintaympäristön vaatimalla tavalla.

Ehkä tunnetuin esimerkki tämän ajan karismaattisesta johtajasta on Apple Inc:n Steve Jobs. Jobs loi Apple-imperiumin säälimättömällä ja erittäin kunnianhimoisella johtamisellaan. Koko 50000 työntekijän jättiorganisaatio henkilöityy yhä jo edesmenneeseen Jobsiin. Jobs hyödynsi omaa tunnettuuttaan ja pyrki kääntämään ne seikat, joista suuri yleisö tunsivat hänet – vaatimus erinomaisuudesta yksityiskohtia myöten, salaperäisyys ja jatkuva palaute – prosesseiksi, joita Apple voisi toiminnassaan hyödyntää (Lashinsky 2011). Tämä on Apple Inc:n toiminnan missio.

Apple Inc:ssä organisaatio on verrattain matala. Raportointisuhteet ovat suorat ja selkeät. Organisaatio ei perustu synergioihin, vaan pyrkii toimimaan yhtenäisenä tiiminä. (Lashinsky 2011) Apple on malliesimerkki Scheinin (2009) toiminnallisen

tuttuuden säilyttämisestä suuressa organisaatiossa karismaattisen johtajapersoonan kautta.

Hofstede ym. (1990) puolestaan esittää organisaation rakenteen ja hierarkioiden olevan yksi – ja oikeastaan ainut – keino johtaa organisaatiokulttuuria. Hofstedelaisen näkemyksen mukaan kulttuuri on pysyvä ja muuttumaton puhuttaessa arvoista, mutta rakennetta puolestaan voidaan tietoisin strategioin muokata. Hofstede (1993, 274) osoittaa, että löyhästi valvotuissa yksiköissä haastateltujen ihmisten mielestä kukaan ei ajatellut kustannuksia; kokousaikoja noudatettiin vain suuripiirteisesti ja yrityksestä sekä työn tekemisestä vitsailtiin yleisesti. Tiukasti valvotuissa yksiköissä puolestaan työstä/yrityksestä ei juuri vitsailtu, kokousaikoja noudatettiin sääntillisesti ja yksiköissä vallitsi kustannustietoinen ajatusmaailma. Hofstede esittää valvonnan käsitteen negatiivissävytteisenä organisaation hierarkian ulottuvuutena. Uudempi tutkimus puolestaan ottaa kantaa valvontaan laajemmin: tehokas työntekijöiden valvonta pitää sisällään riittävien resurssien tarjoamisen, oman osaamisen levittämisen sekä tuen ja suunnan antamisen (Shrivastava & Dave 2010). Positiivinen valvonta vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta ja rohkaisee innovatiivisuuteen sekä uusien teknologioiden kokeiluun (Shrivastava & Dave 2010).

Ng ja Felgman (2010) puolestaan esittävät valvonnan käsitteen sosiaalisen verkostoitumisen kautta: työntekijöiden ja esimiesten väliset sosiaaliset suhteet vahvistavat yksilön aloitteentekokykyä, innokkuutta työhön ja sitoutumista organisaatioon. Verkostoituneessa työyhteisössä etenkin negatiivisen valvonnan taso on verrattain alhainen. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon vaikuttavat myös tekijöiden haluun ponnistella asiakkaan toiveiden eteen: työntekijän tunne siitä, että yksilöllä on mahdollista vaikuttaa organisaation elämään voimistaa yksilön halua ylittää hänelle asetetut toiminnan tavoitteet asiakastyössä (Gavine, Wayne & Erdogan 2012).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta on relevanttia pohtia sitä millainen osa organisaatiokulttuuria yrityksen hierarkia ja rakenne on suhteessa asiakastyytyväisyyteen. Guenzi ym. (2011) keskittyy rakenteellisesta näkökulmasta siihen, miten yrityksen osastot ja tulosityksiköt sijoittuvat yrityksen hierarkiassa. Se, millainen vaikutus myyntiosastolla on markkinointiin – ja päinvastoin – vaikuttaa koko

organisaation markkinaorientaatioon ja tätä kautta asiakasorientoituneeseen kulttuuriin. Troilo, De Luca ja Guenzi (2009) esittävät osastojen välistä tiivistä yhteistyötä parhaaksi ratkaisuksi hierarkian järjestämisessä: markkinoinnin ja myynnin kiinteä yhteistyö voimistaa asiakasorientoitunutta kulttuuria hämärtämättä vastuuta ja toimenkuvien rajoja.

### **2.3 Asiakasorientaatio ja laatukulttuuri**

Palveluyritykselle asiakasorientoitunut yrityskulttuuri on kilpailussa pärjäämisen edellytys. (Parasuraman 1987) Yksikertaisuudessaan asiakasorientaatiossa on kyse asiakastarpeiden tyydyttämisestä ja arvonluonnista asiakkaalle – ts. siitä, mistä markkinoinnin käsitteellä ylipäätään on tarkoitettu 1950-luvulta saakka. Asiakasorientaatio synnyttää asiakastyytyväisyyttä (Narver & Slater 1990; Homburg & Pflesser 2000; Strong & Harris 2004; Guenzi 2011). Day (1994) esittää työntekijöiden asiakasorientaation yritysjohdon keinona muuttaa organisaation arvot, arvostukset ja olettamukset – ts. organisaatiokulttuurin – käytännön toimintamalleiksi ja strategioiksi, joilla voidaan saavuttaa suurempaa arvoa asiakkaalle. Käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta tämä määrittely on erittäin oleellinen. Määrittelyn mukaan asiakasorientaatio on puuttuva välikappale organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhteessa. Asiakasorientaatio voidaan myös määritellä markkinaorientaation kautta: tällöin kyse on markkinaorientaation kulttuurisesta aspektista. Markkinaorientaation kulttuurinen aspekti on strategisesti yhtä merkittävä kuin sen muut osa-alueet, kilpailijaorientaatio ja yksiköiden välinen kommunikaatio. (Strong & Harris 2004, 184) Asiakasorientaatio voidaan määritellä myös muuten kuin asiakkaan arvon luonnin kautta: asiakasorientaatiolla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä haluun sitoutua organisaatioon. (Donovan, Brown & Mowen 2004; Franke & Park 2006)

Liike-elämän kiinnostus asiakkaistaan voidaan laajasti ymmärtää koko liiketalouden olemassa olon paradigman muutoksena. Sidosryhmänäkökulma korostaa asiakkaan merkitystä keskeisenä yrityksen sidosryhmänä sijoittajien ja sisäisten sidosryhmien rinnalla. Paitsi sidosryhmäkartan laajemmasta ymmärtämisestä, kyse on myös arvonluonnin ymmärtämisestä uudella tavalla: arvon luonti asiakkaalle on korvaantunut

arvon luonnilla yhdessä asiakkaan kanssa. (Friedman & Liedtka 1997, Savage ym. 1991) Mikäli sidosryhmäteorian asiakasnäkökulmaa korostetaan äärimmilleen, teoriassa siirrytään ns. asiakasorientoituneeseen kapitalismiin. Tässä käsityksessä asiakas korvaa sijoittajan paikan yrityksen keskeisimpänä sidosryhmänä ja kumppanina. (Martin 2010)

Tässä tutkimuksessa asiakasorientaation käsitettä pyritään lähestymään yleistä sidosryhmäteoriaa käytännönläheisemmästä näkökulmasta. Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 186) esittävät asiakasorientoituneen kulttuurin koostuvan seuraavista käsityksistä:

- Yrityksen perustehtävänä pidetään asiakasarvon luontia
- Yrityksessä arvostetaan kykyä synnyttää laadukkaita tuotteita/palveluita asiakkaalle, sekä kykyä ratkoa asiakkaan ongelmat aidolla tasolla
- Yrityksessä arvostetaan asiakaspalveluhenkilökuntaa sisäisesti ja ulkoisesti
- Tuote-/palvelukehitys on kiinteä osa yrityksen toimintaa
- Yrityksellä on riittävät resurssit tuote-/palvelukehitykseen
- Asiakkaan ongelmien ratkaisu motivoi asiakaspalveluhenkilöstöä
- Henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti
- Yrityksen palvelukyky ja -alttius syntyvät työntekijöiden voimakkaasta asiakas- ja palvelusuuntautuneisuudesta.

Hyötyläinen ym. (2010, 186–187) esittää yllä listattuja asiakasorientoituneen kulttuurin piirteitä yritysjohton työkalupakiksi muutostilanteeseen, jossa yritys pyrkii siirtymään perinteisestä tuoteorientaatiosta palveluorientaatioon ja pitkien asiakassuhteiden johtamiseen. Pitkäjänteinen asiakassuhteiden hoito, koko yrityksen laajuiset kehityskäytännöt, asiakasarvoon sitoutunut johtaminen ja yrityksen kiinnostus kehittyä palveluliiketoiminnan osaajana tukevat muutosta. (Hyötyläinen ym. 2010, 184) Yrityksen kiinnostus jatkuvaan kehittymiseen ja toiminnan parantamiseen on keskeinen osa asiakasorientaatiota. Organisaation laajuinen oppiminen, yrittäjämäinen asenne ja organisaation jäsenten kyky innovatiivisuuteen ja proaktiivisuuteen vahvistavat asiakasorientaatiota. Tiedon johtaminen (knowledge management) on keskeinen linkki asiakasorientaation ja organisaatiokulttuurin välillä. (Ghorbani ym. 2012)

Asiakasorientaatioon ja arvonaluontiin asiakkaalle liittyy keskeisesti myös pyrkimys laatuun tuotteissa, palveluissa ja prosesseissa. Kokonaisvaltainen laatuajattelu ja laatujohtaminen ovat, paitsi tiukan kurinalaisia ja mitattavia seikkoja prosesseissa, myös kulttuurisia elementtejä. Laatujohtamisessa (Total Quality Management, TQM) pyritään muuttamaan organisaation syviä käsityksiä työn tekemisestä, asiakkaan kohtaamisesta, johtamisesta ja organisaation kehittämisestä; ts. pyrkimyksenä on implementoida organisaatioon ns. laatukulttuuri (Crosby 1986, 17–25; Juran 1999, 14.4–14.5). Laatujohtaminen liittyy keskeisesti kyvykkyyksien rakentamiseen ja sitä kautta menestyksen ja kilpailuedun luomiseen (Hannus 2004, 127). Laatujohtamisen asiakasnäkökulma on erityisen korostunut: laatua tulee arvioida asiakkaan perspektiivistä, ei yrityksen sisäisestä näkökulmasta (Hannus 2004, 129; Hölttä & Savonen 1997, 89). Tästä näkökulmasta termien *laatu* ja *asiakastyytyväisyys* voidaan ajatella olevan toistensa synonyymejä (Grönroos 2007; 71–111). Näin ollen, laatujohtaminen osana organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhdetta on erittäin keskeinen.

Yrityskulttuuri, joka on sitoutunut jatkuvaan kehitykseen, tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Kulttuurilta vaaditaan joustavuutta, sillä asiakastarpeet elävät ympäristön muuttuessa. Ulkoinen orientaatio on tärkeää. (Prajogo & McDermott 2011) Laatukulttuurissa avoimuus on keskiössä: viestinnän tulisi olla avointa, ja kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla pääsy kaikkeen tietoon. (Woods 1998) Valitettavan usein tämä ei kuitenkaan toteudu organisaatioissa. Etenkin suurissa pörssiyrityksissä jo pörssiyritysten salassapitosäädökset estävät kaiken tiedon jakelun koko organisaation laajuisesti.

Organisaatiokulttuuri ja laadun johtaminen liittyvät toisiinsa myös toisesta näkökulmasta. Olemassa oleva organisaatiokulttuuri – oli se luokiteltavissa laatukulttuuriksi tai ei – tulee aina tunnistaa, ennen kuin yritys voi kokonaisvaltaisesti ottaa käyttöön laatujohtamisen työkaluja. (Prajogo & McDermott 2005) Laatujohtaminen muuttaa prosesseja ja muutokset tulisi aina suhteuttaa vallitsevaan kulttuuriin. Tarvittaessa kulttuuria voidaan, ja sitä tulee, pitkäjänteisesti muuttaa. (Baird ym. 2011)



## 2.4 Henkilöstökäytännöt

HR-käytännöt ja henkilöstön hyvinvointi ovat keskeisiä organisaatiokulttuurin osa-alueita. Marcoulides ym. (1993) esittää työtehtävien organisoinnin koostuvan kolmesta aihealueesta: i) uusien työntekijöiden valitseminen ja valintakriteerit, ii), työntekijöiden suorituskyvyn arviointi sekä iii) palkitseminen. Näillä kolmella on merkittävä vaikutus yrityksen suorituskyyyn ja tuloksellisuuteen (Marcoulides ym. 1993, 221–222). Uudemmassa tutkimuksessa puhutaan paljon myös henkilöstön osaamisen ja tietotaidon kehittämisestä osana yrityksen kulttuurista ulottuvuutta; ei pelkästä suorituskyyyn arvioinnista (Chatman & Cha 2003, 26–28; Bellou 2007, 517–18).

O'Reilly ym. (1990) sekä Chatman ja Cha (2003) ehdottavat kulttuuriperusteista rekrytointia ratkaisuksi halutunlaisten työntekijöiden valitsemiseen. Valittavien kandidaattien arvomaailmojen tulisi sopia organisaation kulttuuriin, jotta rekrytointi olisi molemmille osapuolille menestyksestä. Uusien tulokkaiden perehdytyksestä huolehtiminen on keskiössä, kun tulokkaat kotiutuvat uuteen organisaatioon (Bellou 2007, 517). Työntekijöiden perehdytys ja jatkuva osaamisen kehittäminen liittyvät yrityksen kiinnostukseen kehittää tietopääomaansa. Ghorbani ym. (2012) argumentoi organisaatiokulttuurin, tiedon johtamisen ja asiakasorientaation suhteen puolesta. Tässä yhtälössä henkilöstön kehittäminen osana organisaatiokulttuuria voimistaa yrityksen asiakaslähtöistä toimintatapaa (Ghorbani ym. 2012, 62).

Organisaatiokulttuuri on yrityksen epävirallinen palkitsemisjärjestelmä, ja sen tulisi olla tiukasti kytköksissä viralliseen vastaavaan (Chatman & Cha 2003, 28). Palkitsemisjärjestelmä voi olla avainasemassa organisaatiokulttuurin ja asiakastytyvyyden linkkiä etsittäessä: henkilöstön palkitsemisessa voidaan hyödyntää asiakasnäkökulmaa erilaisten asiakastytyvyysskyselyiden avulla. (Bellou 2007, 517)

Henkilöstön palkitsemisen kautta voidaan pohtia myös sitouttamisen tarvetta. Sitoutuminen organisaatioon tapahtuu kolmen kulttuuriin keskeisesti linkittyvän osa-alueen kautta: i) motivaatio, ii) tehokkuus ja iii) tyytyväisyys (Maylett & Nielsen 2012, 57). Mikäli jossakin kolmesta osa-alueesta on puutteita, sitoutuminen organisaatioon on vaikeaa ja epätodennäköistä. Sitouttaminen kannattaa, sillä yritykset, joilla on

sitoutunutta työvoimaa nauttivat keskimääräistä paremmasta tuloksellisuudesta, korkeammasta asiakastyytyväisyydestä ja laadukkaasta tekemisestä (Maylett & Nielsen 2012, 58). Tästä näkökulmasta sitouttamisen rooli on merkittävä myös asiakasrajapinnan ja työntekijöiden asiakasorientaation näkökulmasta; ja täten keskeinen osa käsillä olevaa tutkimusta. Asiakasrajapinnan korostaminen vaikuttaa sitouttamiseen myös prosessina. Mikäli yritys asettaa asiakkaan korkealle tärkeimpien sidosryhmien listassa, asettaa yritys myös asiakaspalveluhenkilöstön strategisesti keskeiseen asemaan. Tällöin asenteen työntekoon tulisi olla asiakasarvon luontiin aidosti sitoutunut; ts. henkilöstön tulisi sitoutua myös työnkuvan ulkopuoliseen ”ekstratyöhön”. (Yoon & Suh 2003)

## 2.5 Työskentelyilmapiiri

Yrityksen työskentelyilmapiiri (eng. climate) on osa laajempaa organisaatiokulttuurin käsitettä. Ilmapiiri kuitenkin eroaa kulttuurista siinä, että yrityksen ilmapiiri viittaa tilanteeseen ja on linkittynyt organisaation jäsenten tuntemuksiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. Kulttuuri käsitteenä puolestaan viittaa laajempaan, arvoihin ja historioihin perustuvaan epäviralliseen organisaatiojärjestykseen. (Denison 1996, 644; Pattersson, War & West 2004, 193; Bodganovic 2011, 185) Myös Hofsteden (1993) näkemys tukee edellistä rajanvetoa kulttuurin ja ilmapiirin välillä: ilmapiirillä viitataan yksilön havaintoihin omasta ympäristöstään ilman arvolinkitystä.

Ilmapiiri ja kulttuuri kuitenkin käsitteellisesti liikkuvat hyvin lähellä toisiaan. (Grönroos 2007, 416) Näin ollen, esimerkiksi työskentelyilmapiirin osa-alueiden määrittelyssä on paljon päällekkäisyyksiä suhteessa organisaatiokulttuurin palasten määrittelyyn (Marcoulides ym. 1993; Patterson ym. 2004). Patterson ym. (2004) esittää ilmapiirin koostuvan yhteensä 17 muuttujasta, joista 8:lla on vaikutus yrityksen tehokkuuteen. Nämä kahdeksan muuttujaa ovat:

- esimiehen tuki
- huoli työntekijöiden hyvinvoinnista
- osaamisen kehittäminen
- ponnistelut työntekijöiden hyvinvoinnin eteen
- innovatiivisuus ja joustavuus

- laatu
- työntekijöiden antama palaute
- muodolliset prosessit

Marcoulidesin ym. (1993, 222) mukaan ilmapiiriin puolestaan vaikuttavat työntekijöiden käsitykset organisaation perusolemuksesta, organisaation sosiaalisen elämän laatu sekä työntekijöiden käsitykset organisaation kyvystä hyödyntää uutta teknologiaa. Myös muun muassa Bodganovic (2011) linkittää työskentelyilmapiiriin edellä listattuihin aihealueisiin. Määrittelyssä korostuu työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä. Ts. ilmapiiri liittyy keskeisesti edellisessä luvussa 2.4 esiteltyihin HR-käytäntöihin. Osa tutkijoista kuitenkin linkittää HR-osaston roolin suoraan organisaatiokulttuuriin, ei ilmapiiriin (kts. mm. Chatman & Cha 2003; O'Reilly 1990; Bellou 2007; Ghorbani ym. 2012) Tässä tutkimuksessa sitoudutaan siihen ajattelumalliin, jonka mukaan HR liittyy oleellisesti vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Näin ollen HR-käytäntöjä – kuten rekrytointia, kouluttamista ja sitouttamista – on sivuttu jo edellisessä alaluvussa.

Yrityksen työskentelyilmapiiri halutaan käsitteenä kuitenkin nostaa mukaan tähän tutkimukseen, sillä se on kulttuuria konkreettisempi, helpommin mitattava käsite. Mikäli organisaatiokulttuuria ajatellaan yhtenäisenä, koko organisaation laajuisena arvojärjestelmänä – ottamatta kantaa alakulttuurien mahdolliseen olemassaoloon – on ilmapiiri kulttuuria henkilökohtaisempi ja subjektiivisempi käsite. Kuten aiemmin on esitelty, tutkimuksessa sitoudutaan Scheinin teoriaan kulttuurin kerroksellisuudesta. Tähän peilaten, ilmapiiriin voidaan ajatella heijastavan organisaation syvempiä arvoja ja arvostuksia; ts. olevan organisaatiokulttuurin ulompi kerros.

## **2.6 Asiakastyytyväisyys – Kuka on tyytyväinen asiakas?**

Vanhan sanonnan mukaan ”asiakas on aina oikeassa”. Vaikka todellisuudessa asiakas saattaa olla täysin hakoteillä, sisältyy sanontaan silti tärkeä totuus: liiketoiminnan kaikki ansainta tulee viime kädessä asiakkailta. Asiakas maksaa palkat, tuotekehityksen, myynnin, markkinoinnin ja henkilöstön virkistystapahtumat. Näin ollen on perusteltua,

että liike-elämän fokus on yhä voimakkaammin asiakkaan ymmärtämisessä ja asiakasrajapinnan kehittämisessä.

Porter (1985) määritteli kilpailuedun yrityksen kyvyksi haastaa kilpailijansa alhaisella hinnalla tai erikoistumisella. Tämän seurauksena yritys pystyy haalimaan itselleen suuremman asiakaskunnan, ja täten hankkimaan määräävän markkina-aseman. Tässä asemassa yritys pystyy toiminnassaan hyödyntämään toimintaympäristön muutoksia. Tähän peilaten, yrityksen kiinnostus asiakastyytyväisyyteen on perusteltua (Bellou 2007). Bitner ym. (1994) korostaa asiakastyytyväisyyden merkitystä erityisesti palveluorganisaatioille

Levesque ja McDougal (1994, 14) määrittelevät asiakastyytyväisyyden asiakkaan kokonaisvaltaiseksi asenteeksi palveluntarjoajaa kohtaan. Raab, Ajami, Gargeya ja Goddard (2008, 59–63) puolestaan käsittävät asiakastyytyväisyyden kahden tekijän kautta: sen, mitä pitäisi olla (the should-factor) ja sen, mitä todellisuudessa on (the is-factor). Toisin sanoen, tässä on kyse eroavaisuuksista asiakkaan odotuksissa ja kokemassa. Myös Grönroos (2007, 114–118) määrittelee asiakastyytyväisyyden sen kautta miten suuret erot asiakkaan odottamassa laadussa ja kokemassa laadussa on. Kuten esitetty luvussa 2.3 Grönroos (2007) käsittää asiakastyytyväisyyden laadun kautta. Kyse on asiakkaan kokemasta laadusta, ei yrityksen määrittelemistä laadun standardeista. Näin ollen asiakastyytyväisyyden ja laadun välille voidaan vetää yhtäläisyysmerkki.

Zineldin (1999) puolestaan selittää asiakastyytyväisyyttä pitkäaikaisilla asiakassuhteilla: tyytyväinen asiakas palaa saman palveluntarjoajan luokse useasti. Zineldin (1999) selittää tällä ilmiöllä myös asiakastyytyväisyyden merkityksellisyyttä liiketoiminnassa: pitkät asiakassuhteet toimivat yrityksen suojana taloudellisesta vaikeina aikoina, jolloin uusasiakashankinta on haasteellista. Myös Straus, Chojnacki, Decker ja Hoffman (2001) sekä Bellou (2007) ovat saaneet samankaltaisia tutkimustuloksia asiakastyytyväisyydestä. Straus ym. (2001) esittää pitkäaikaisen asiakassuhteen johtamisen varteenotettavana vaihtoehtona uusasiakashankinnalle.

Asiakassuhteen ymmärtäminen pitkäaikaisena arvonaluonti prosessina liittyy keskeisesti vallalla olevaan markkinointiparadigmaan, suhdemarkkinointiin. Suhdemarkkinoinnissa (Relationship Marketing, RM) korostuvat seuraavat piirteet (Gummesson 2008, 10–11):

- Jako palveluihin (services) ja tuotteisiin (products) on vanhanaikainen. Nykyisin on mielekkäämpää puhua palveluliiketoiminnasta ja asiakasarvon synnyttämisestä.
- Tieto ja tietämys ovat keskiössä.
- Henkilöstön tietotaidosta on tullut yrityksen tärkein resurssi.
- Arvonluonti tapahtuu *yhdessä* asiakkaan kanssa.
- Yrityksen verkostot laajentuvat kattamaan aiempaa useampia sidosryhmiä.

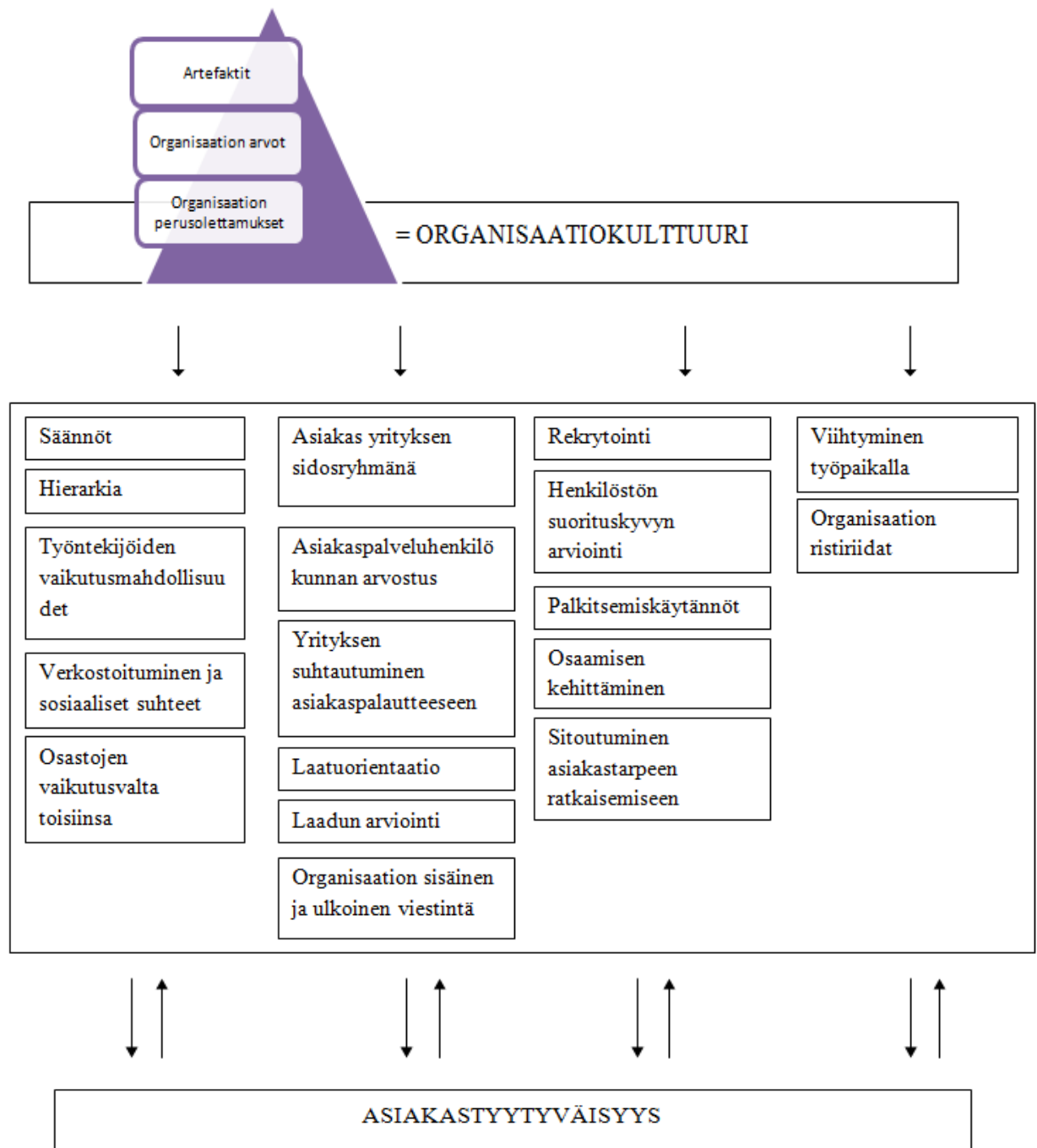
Suhdemarkkinoinnissa kyse on tässä tutkimuksessa luvussa 2 esitellystä asiakas- ja palveluorientaatiosta, sekä siirtymästä teollisesta liiketoiminnasta kohti palveluliiketoimintaa. Käsitteellä *asiakaspalvelu* ei palveluliiketoiminnassa tarkoiteta yrityksen yhtä funktiota, pakollista kustannuserää ja väistämätöntä pahaa, vaan kokonaisvaltaista asennetta liiketoimintaan. Asiakasorientaatio ulottuu jokaiseen funktioon, ja se on ääneen lausuttu yrityksen strategiassa. Kulttuurisesti asiakasorientaatio tarkoittaa syvää, kollektiivisten ja yksilöllisten arvojen tasolla sijaitsevaa käsitystä asiakkaan roolista liiketoiminnalle. (Grönroos 2007, 7)

Asiakastyytyväisyyden suhdetta muun muassa laatujohtamiseen (Total Quality Management, TQM) on tutkittu laajalti (Hölttä & Savonen 1997; Zineldin 1999; Hannus 2004; Grönroos 2007, 111-140; Baird ym. 2011). Lisäksi, aiemmassa akateemisessa tutkimuksessa otetaan kantaa erilaisten teknisten CRM-järjestelmien vaikutuksiin asiakassuhteissa ja asiakastyytyväisyydessä (Richard, Thrikell & Huff 2007; Raab ym. 2008). Myös organisaation sisäisillä tekijöillä on vaikutusta yrityksen nauttimaan asiakastyytyväisyyteen. Hartline ja Ferrel (1996) esittävät, että työntekijöiden suhde esimiehiin vaikuttaa työntekijöiden kiinnostukseen ponnistella suuremman asiakastyytyväisyyden eteen.

## 2.7 Asiakastyytyväisyys ja organisaatiokulttuuri

Tässä tutkimuksessa hahmotetaan organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhdetta luvussa 2 esitettyjen kulttuurin osa-alueiden kautta. Tutkimuksen teoreettista

viitekehystä hahmotetaan seuraavan kuvion 4 avulla. Kuviossa organisaatiokulttuuri esitetään jaettuna teoreettisen viitekehyksen osa-alueisiin. Osa-alueet on edelleen jaettu pienempiin osiin, joiden avulla tutkimuksen empiirisen osion teemahaastattelurunko on rakennettu.



Kuvio 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuviossa 4 esitetään organisaatiokulttuurin koostuvan neljästä, luvussa 2 esitellystä osa-alueesta: i) organisaation rakenne ja hierarkia, ii) asiakasorientaatio ja laatukulttuuri, iii) henkilöstökäytännöt ja iv) ilmapiiri. Nämä ovat aiemman akateemisen keskustelun perusteella sellaisia organisaatiokulttuurin alueita, joilla on vaikutus asiakasrajapintaan ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi, näitä osa-alueita pystytään tämän tutkimuksen metodein luotettavasti tarkastelemaan. Osa-alueet on pilkottu pienemmiksi luvun 2 alaluvuissa käsitellyiksi aihepiireiksi. Haastattelututkimuksen runko on johdettu näistä aihealueista.

Kuviossa 4 katkoviivoin esitetyt teoriaosuuden teema-alueet esitellään jatkossa tutkimuksen *yläkategoriaina*. Kuvion suuren laatikon sisäpuolella sijaitsevat täsmentävät aihepiirit ovat *katteorioita*. Kategorioiden alapuolelle pyritään synnyttämään empirian perusteella *alakategorioita* rikastuttamaan teoreettista viitekehystä.

Kuviossa on kahdensuuntaiset nuolet kulttuurin osasten ja asiakastyytyväisyyden välillä. Tällä hahmotetaan sitä mahdollisuutta, että tutkimuksessa selviää kahdensuuntaisia vaikutuksia tutkittavien ilmiöiden välillä. Teoriassa oletetaan vaikutussuhteen suunnan olevan kulttuurista asiakastyytyväisyyteen, mutta toisensuuntaisiakin tuloksia on mahdollista saada. Ilmiöiden subjektiivinen luonne ja tutkimuksen laadulliset menetelmät puoltavat tätä mahdollisuutta. Näin ollen, tutkimuksessa ei tässä vaiheessa haluta voimakkaasti ottaa kantaa riippuvuussuhteen suuntaan.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Liiketaloustieteissä tutkijoilla ei ole yhteisymmärrystä tiedon yksiselitteisyydestä tai käyttötarkoituksesta. Käytännön kentässä ja tiedeyhteisöissä liiketaloudellista tutkimusta suoritetaan sekä tilastollisin että laadullisin menetelmin. Tutkijoilla ei ole konsensusta siitä, miten eri menetelmät suhteutuvat toisiinsa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 13–18) Tämä ontologinen pohdinta tiedon olemuksesta liiketaloustieteissä linkittyy siihen miten eri tutkimukselliset haarat käsittävät liiketaloustieteellisen tutkimuksen ytimen: yritysorganisaation (Koskinen ym. 2005, 18–19). Eräs tapa hahmottaa organisaation eri kasvoja on metafora-ajattelu. Tunnettuja organisaatiometaforia ovat muun muassa organisaatio koneena, organisaatio elävänä organismina, organisaatio aivoina, organisaatio kulttuurina ja organisaatio psyykkisenä vankilana (Morgan 2006). Koskisen ym. (2005, 19–20) mukaan metaforat ohjaavat tutkijan valintoja, ja vaikuttavat täten myös liiketaloustieteiden metodologiseen kenttään.

Tässä tutkimuksessa Morganin metafora organisaatiosta kulttuurina ohjailee metodologisia valintoja. Kulttuuri on antropologinen käsite, joka koostuu sosiaalisesta järjestyksestä, yhteisistä päämääristä ja jaetuista arvoista (Morgan 2006, 117). Kulttuuri on hyvin subjektiivinen käsite, jota on vaikea mitata määrällisin mittarein. Yhden totuuden etsiminen kulttuurin tutkimuksessa ei ole hedelmällisintä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä syvällisesti. Koska tavoitteena on tutustua erilaisiin, subjektiivisiin näkökulmiin, ja täten ymmärtää paremmin tutkittavaa ilmiötä, on perusteltua suorittaa tutkimus laadullisia menetelmiä käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan elävän elämän ilmiöitä monitasoisesti ja pohdiskelevalla otteella (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161–164). Näin ollen, laadulliset, kvalitatiiviset menetelmät sopivat tämän tutkimuksen luonteeseen.



### 3.2 Tapaustutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä monesti on jokin tapahtuma, ilmiö tai syy-seuraussuhde, jolle pyritään antamaan teoreettinen tulkinta (Eriksson & Kovalainen 2008). Näin on myös tässä tutkimuksessa: tutkimusstrategiana on case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa tutkimuksen aineisto koostuu yhdestä tai useammasta tapauksesta. Tapaus voi olla jokin henkilö, ilmiö, tapahtuma, ryhmä tai prosessi; oleellista on, että se voidaan jotenkin määritellä ja rajata. (Eriksson & Koistinen 2005, 5–7)

Tämän tutkimuksen yritysorganisaatio on valittu tutkimuskohteeksi kahdesta keskeisestä syystä. Ensinnäkin, operaattoritoimialan mielenkiintoiset muutokset vaikuttavat toimialan yritysten rakenteeseen ja kulttuuriin. Näitä muutoksia esitellään tarkemmin tutkimuksen johdannossa. Lisäksi, organisaation oma kiinnostus kulttuuria ja asiakastytyvääisyyttä kohtaan on huomionarvoinen.

Tässä tutkimuksessa tutkittavasta yritysorganisaatiosta on poimittu kaksi tapausta tutkimuksen kohteiksi. Palveluliiketoiminnan ja yritysostojen kontekstit ovat tutkimuksen kaksi tapausta, casea. Koska tämän tutkimuksen kohteena on kaksi erillistä tapausta, kyseessä on ns. multiple-case study, jossa samaa tutkimuskysymystä tutkitaan kahden eri tapauksen ja aineiston valossa (Yin 2009, 53–59). Tapaukset edustavat tutkittavan yrityksen kahta keskeistä ulottuvuutta – palveluliiketoiminnan ja yritysostojen konteksteja – ja täten on perusteltua suorittaa kahden tapauksen case-tutkimus. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavan ilmiön kontekstisidonnaisuutta. Lisäksi, tutkimuksella voidaan katsoa olevan parempi todistusrarvo, kun siinä on käytetty useampaa kuin yhtä tapausta (Koskinen ym. 2005, 162).

Tapaustutkimus ei kuitenkaan ole ainut vaihtoehto tehdä laadullista tutkimusta. (Eriksson & Koistinen 2005, 1) Toinen mahdollinen strategia tähän käsillä olevaan tutkimukseen olisi ollut toimintatutkimuksen suorittaminen. Toimintatutkimuksen (action study) kohteena usein on tutkittavan kohteen käytännöt ja tavoitteena niiden muuttaminen. Toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkijan itsensä osallisuus tutkimuskohteen arkeen, ja tavoitteena on tutkittavien roolien aktivoiminen. (Kuula 1999)

Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoin (Hirsijärvi ym. 2002, 199–204). Koska tutkija on tässä käsillä olevassa tutkimuksessa itse osa tutkimuskohdetta, olisi havainnointi ollut yksinkertaista toteuttaa. Aineistoa olisi voitu kerätä esimerkiksi osallistuvien havainnoin, jolloin tutkija osallistuu tutkittavien ehdoin heidän toimintaansa (Hirsijärvi ym. 2002, 203). Kuten Hirsijärvi ym. (2002, 199) toteaa, havainnointi on erinomainen tutkimusmenetelmä mitattaessa ihmisten arvostuksia, sillä havainnoin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he väittävät. Koska tässäkin tutkimuksessa mitataan arvoja, olisivat toimintatutkimus ja osallistuva havainnointi olleet yksi järkevä vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseen.

Tässä tutkimuksessa kuitenkin tutkija irrottautuu tutkittavasta yritysorganisaatiosta ja ottaa ulkopuolisen roolin. Valitussa tutkimusstrategiassa, case-tutkimuksessa, tutkijalla on vähän kontrollia tutkittavaan ilmiöön (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia tapauksia olematta itse osa niitä. Tutkijan on perusteltua irrottautua itse yritysorganisaatiosta, sillä voimakas osallisuus korostaisi tutkijan omaa näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä – organisaatiokulttuuria – tutkittavien näkökulmasta, ei omasta. Lisäksi, vaikka tutkija on itse osa tutkittavaa organisaatiota, tutkijalla ei ole kontrollia tutkittaviin ilmiöihin. Ulkopuolisen roolin ottaminen on mahdollista, sillä tutkijalla ei ole organisaatiossa päätösvaltaa tämän tutkimuksen teemoihin liittyen. Negatiivisen vaikutuksen sijaan, tutkijan oma rooli organisaatiossa rikastuttaa tulkintaa; epäsuorien ilmaisujen ja hiljaisten signaalien tulkinta on luotettavampaa, kun tutkija ymmärtää organisaation sisäistä elämää.

Case-tutkimus on oiva valinta tutkimusstrategiaksi myös siksi, että se sopii juuri liiketaloustieteelliseen tutkimukseen. Tapausten tutkiminen tuo uusia ajatuksia akateemiseen kenttään, niiden avulla voidaan testata vakiintuneita käsitteitä ja niitä hyödyntäen voidaan tehdä vertailuja, jotka auttavat kyseenalaistamaan olemassa olevia teorioita (Koskinen ym. 2005, 155).

Tämän tutkimuksen case-tutkimus on luonteeltaan selittävää. Selittävä tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöiden monimutkaisia suhteita, ja rakentamaan selityksiä niiden välille (Eriksson & Koistinen 2005, 12). Tämä tutkimus pyrkii ymmärtämään kahden

pääteeman – organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyvyyden – suhdetta ja selittämään sitä. Suhde on moninainen ja oletettavasti jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla hyvin henkilökohtainen. Teorian rooli tutkimuksessa on tärkeä; teoria vastaa tutkimuskysymykseen aikaisemman akateemisen tutkimuksen pohjalta. Empiria täydentää teoriaa, ja mahdollisesti muotoilee sitä. Olemassa olevan teorian kehittäminen on tyypillistä selittävälle tapaustutkimukselle (Eriksson & Koistinen 2005, 12).

### **3.3 Aineiston keruu**

Kuten luvun 3.1 alussa on todettu, organisaatiokulttuurin tutkiminen on tutustumista erilaisiin subjektiivisiin näkemyksiin ilmiöstä. Miksi tutkimuksessa ei siis käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevista asioista? Hehän ovat omien näkemystensä asiantuntijoita.

Näistä näkökulmista tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään haastattelua aineistonkeruumetodina. Lisäksi, haastattelua tiedonkeruumenetelmänä puoltaa se, että on oletettavaa, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia (Hirsijärvi ym. 2002, 192) Tutkimuksessa haastatellaan työntekijöitä ja yhtä asiakasta kummankin tapauksen osalta. Haastateltavia on yhteensä 6; kaksi työntekijähaastattelua ja yksi asiakashaastattelu kummankin tapauksen osalta.

Kummankin casen osalta haastattelussa on yksi henkilö, jolla on esimiesvastuuta, yksi henkilö ilman sitä ja yksi asiakas. Haastatteluihin valitut työntekijät eivät ole suorassa esimies-alaisuudessa haastateltavien esimiesten kanssa, vaan haastateltavat ovat eri tiimeistä ja yksiköistä. Kaikki haastateltavat työntekijät ja esimiehet ovat organisatorisesti asiakasvastuussa; ts. he eivät ole esimerkiksi tuotekehityksen tai tukitoimintojen edustajia. Keskeistä haastateltavien valinnassa on myös haastateltavien syvällinen ymmärrys tutkimuksen teemoista: kaikilla haastateltavilla on keskeinen rooli liittyen organisaation asiakastyytyvyyteen. Kaikki haastateltavat olivat myös itse halukkaita ja innokkaita ottamaan osaa tutkimukseen.

Asiakkaiden valinnassa keskeistä on se, miten laajalti asiakasyritykset käyttävät caseyrityksen palveluita. Kummatkin asiakasyritykset ovat suuria kotimaisia yrityksiä,

jotka käyttävät laajaa skaalaa caseyrityksen tuotteista ja palveluista. Haastateltavat henkilöt, jotka edustavat asiakasyrityksiä, ovat kummassakin tapauksessa keskeisimmät yhdyshenkilöt case-yrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Heillä on omien organisaatioidensa osalta syvällisin mahdollinen ymmärrys yhteistyöstä case-yrityksen kanssa.

Haastattelut ovat teemahaastatteluja, joissa yhdistyy strukturoimaton ja puolistrukturoitu haastattelutapa. Haastatteluiden aluksi haastateltavia pyydetään pohtimaan kahta tutkittavaa teemaa – organisaatiokulttuuria ja asiakastyytyvääisyyttä – omien kokemusten kautta; mitä teemat juuri heille merkitsevät? Haastateltavat voivat kertoa omakohtaisia kokemuksia, tarinoita tai narratiiveja teemoihin liittyen. Toisessa osassa haastattelu on teemoiteltu tutkimuksen teorian struktuurin mukaan. Kysymykset on pohdittu niin, että niillä on kiinteä kytkeä tutkimuksen teoriaan. Tavoitteena on haastattelujen avulla löytää uusia vastauksia tutkimuskysymyksiin, joihin teoriaisuus omalta osaltaan jo vastaa. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavien luvalla tulevaa analysointia varten.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei pyritä etsimään tilastollisia säännönmukaisuuksia, ja tällöin aineiston koko määräytyy kuten määrällisessä tutkimuksessa (Hirsijärvi ym. 2002, 168). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään syvällisesti ymmärtämään tutkittavaa teemaa tutkimuksen aikarajojen puitteissa, ja aineiston laajuus on päätetty näillä perusteilla. Tässä tutkimuksessa ei myöskään rajata pois mahdollisuutta laajentaa aineiston keruuta tilanteen niin vaatiessa; mikäli haastateltavien vastaukset tapauksittain voimakkaasti eroavat toisistaan, mahdollisuutena on suorittaa lisähaastattelu. Lisähaastattelussa haastateltavalta kysyttäisiin tämän mielipiteitä siihen, miksi kahden edellisen vastaajan vastauksen ovat niin kovin erilaisia.

Koska tutkimuksessa haastatellaan sekä caseyrityksen henkilöstöä että asiakkaita, tapahtuu analyysissä ns. aineistotriangulaatio, eli erilaisten aineistojen käyttö ja vertailu tutkimuksessa. Triangulaatio on tyypillistä case-tutkimukselle, ja lisää tutkimuksen luotettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 27).

### 3.4 Aineiston analyysi

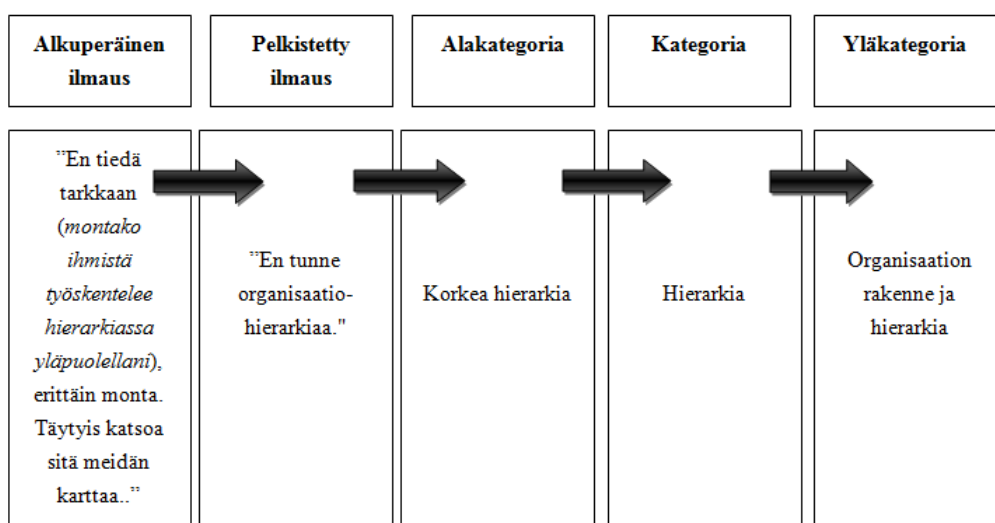
Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tutustua organisaatiokulttuuriin ja sen osa-alueisiin asiakasorientaation ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta: kirjallisuutta ammentamalla organisaatiokulttuuri on pilkottu asiakastyytyväisyyden ymmärtämisen kannalta relevantteihin osiin. Tämän katsauksen pohjalta hahmotellaan haastattelukysymykset; asiakashaastatteluihin ja työntekijähaastatteluihin oma kysymyspatteristonsa. Analyysissä korostuu deduktiivinen päättely, sillä teoria toimii analyysin lähtökohtana. Avointen kysymysten osalta kyse on kuitenkin induktiosta; aineistolähtöisestä päättelystä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin olemassa olevan teorian keinoin; empiirinen aineisto puolestaan rikastuttaa teoriaa (Eriksson & Koistinen 2005, 3). Toisaalta, selittävä tapaustutkimus pyrkii myös tapauksia selittämällä luomaan uutta teoriaa (Eriksson & Koistinen 2005, 12). Lopputuloksena on siis deduktion ja induktion yhdistelmä – abduktio –, jossa teoria- ja aineistolähtöinen analyysi yhdistyvät.

Tutkimusprosessin alun valinnat ohjailevat analyysia. Tämän tutkimuksen analyysissa korostuu ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, laadullinen analyysi ja päätelmien teko (Hirsijärvi ym. 2002, 210). Tutkimuksen kohde – organisaatiokulttuuri – on subjektiivinen ja omakohtainen.

Tutkimuksen aineiston analyysistrategiaksi on valittu selityksen rakentaminen (explanation building). Tähän on päädytty sillä tutkimuksen luonne kautta linjan on selityksiä rakentava. Selityksen rakentaminen on prosessi, jossa empiirinen aineisto ja teoria ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Koska kyseessä on kahden tapauksen tutkimus, aineistoa analysoidessa päästään myös vertailemaan kahta tapausta keskenään. Kahden tapauksen tutkimuksessa keskeistä on hahmottaa, että tapaukset ovat irrallisia toisistaan ja niistä kirjoitetaan erilliset tutkimusraportit. Vasta analyysivaiheessa (ns. cross-case analysis) tutkimustulokset vedetään yhteen, niitä vertaillaan ja alussa esiteltyä teoriaa päästään muokkaamaan tutkimustulosten perusteella. (Yin 2009, 56–57)

Analyysi on järkevä aloittaa yleiseltä tasolta; tutkijan tulee saada riittävä yleiskuva aineistosta ennen sen tarkkaa analysointia (Koskinen ym. 2005, 231). Haastatteluaineisto on litteroitu sanasta sanaan. Tarkkaan litterointiin on ryhdytty, jotta analysoinnissa ei jäisi huomaamatta tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia. Toinen vaihtoehto olisi tarkan litteroinnin sijaan suoraan purkaa aineisto haastatteluteemoittain (Hirsijärvi & Hurme 2001, 141). Siihen ei ole ryhdytty, sillä tutkimukselta toivotaan – paitsi valmiita teemoja tukevaa aineistoa – myös aineistoa valmiiden teemojen ulkopuolelta. Litteroitua materiaalia on yhteensä 42 sivua.

Aineisto kerätään teemahaastatteluin ja analyysi suoritetaan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä aineistoa tulkitaan muutama lause kerrallaan, sanoma pyritään tiivistämään ja kategorisoimaan. Teorian perusteella voidaan määritellä *yläkategori*at ja *kategori*at. Näiden alapuolelle syntyvät *alakategori*at nousevat empiriasta ja rikastuttavat teoriaa. Kuvio 5 täsmentää valittua analysointitaktiikkaa

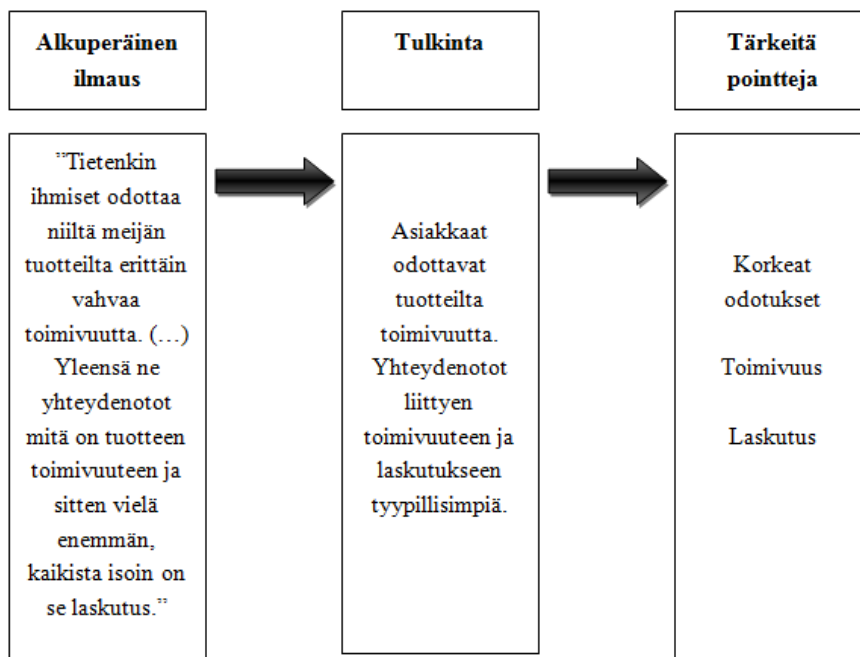


Kuvio 5: Sisällönanalyysi tutkimuksen puolistrukturoidussa teemahaastattelussa

Kuvion 5 kohdat ”kategoria” ja ”yläkategoria” ovat peräisin kuviosta 4, jossa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Koska empirian tarkoituksena on rikastuttaa teoriaa, on kiinnostus analysoinnissa syntyvissä *alakategorioissa*. Ne selittävät tutkijalle mitä määritellyt yläkategoriat ja kategoriat juuri tämän organisaation ja haastateltavan kohdalla tarkoittavat.

Sisällönanalyysi pohjautuu teemoitteluun ja samankaltaisuuksien etsimiseen. Teemoittelulla tarkoitetaan tässä sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat toistuvia (Hirsijärvi & Hurme 2001, 173). On todennäköistä, että ne osin noudattavat teemahaastattelun teemoja, mutta toivottavaa on myös, että esiin nousee uusia teemoja. Uusien teemojen kautta on mahdollista kehittää teoriaa eteenpäin. Sisällönanalyysin tavoitteena on valitun analyysistrategian mukaisesti selittää tutkittavia ilmiöitä.

Koska toiveena on löytää teoriaperusteisen teemoittelun ulkopuolisia aihioita, on tutkimushaastattelussa myös strukturoimattomia kysymyksiä. Nämä kysymykset esitetään haastattelun alkuun, ja tavoitteena on ymmärtää haastateltavan olemassa olevaa käsitystä tutkittavista teemoista. Vastaukset näihin kysymyksiin analysoidaan eri tavalla; vastauksia ei liitetä olemassa oleviin kategorioihin, vaan pyrkimyksenä on rakentaa empiriaperusteinen tulkinta. Kuvio 6 täsmentää sisällönanalyysia strukturoimattomien kysymysten osalta.



Kuvio 6: Sisällönanalyysi strukturoimattomassa osassa

Strukturoimattoman haastatteluosan tulokset esitetään tulosten raportoinnissa ennen teemahaastattelujen tuloksia. Voidaan olettaa, että strukturoimattomassa osassa nousee esiin monilta osin samoja teemoja, kuin teemahaastattelussakin. Tällainen tekniikka

vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä samaa asia voidaan kysyä kahdella eri tavalla.

Asiakashaastattelut analysoidaan samalla tavalla: strukturoidussa osassa vastaukset kategorisoidaan, ja avointen kysymysten osalta taulukkoon kerätään kuvion 6 esittämällä tavalla tärkeitä pointteja. Asiakashaastatteluissa yläkategoriat ovat samat kuin työntekijähaastatteluissa. Myös kategoriat ovat pääpiirteittäin samoja, mutta koska asiakashaastatteluiden haastattelurunko eroaa työntekijähaastatteluiden vastaavasta, pieniä eroavaisuuksia esitystavassa ja kieliasussa on. Myös painotukset vaihtelevat: painopiste asiakashaastatteluissa on toisessa yläkategoriassa, Asiakasorientaatio ja laatukulttuuri. Haastattelurungot ovat tämän työn liitteinä (LIITE 1 ja LIITE 2).



**4 SIVUT 44-113 RAJATTU JULKISUUDELTA 14.5.2016  
SAAKKA**

**5 SIVUT 44-113 RAJATTU JULKISUUDELTA 14.5.2016  
SAAKKA**

## 6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on selvitetty organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhdetta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä organisaatiokulttuuria on tarkasteltu moniulotteisena ja -kerroksisena ilmiönä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Millainen on organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhde?*. Tähän pääkysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien alakysymysten avulla:

- *Miten organisaatiokulttuurin osa-alueet – i) organisaation rakenne ja hierarkia, ii) organisaation arvot ja asiakasorientaatio, iii) henkilöstökäytännöt ja iv) ilmapiiri – vaikuttavat yrityksen asiakastyytyväisyyteen?*
- *Miten konteksti vaikuttaa organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhteeseen?*

Kulttuuri on jaettu aiemman akateemisen kirjallisuuden perusteella neljään yläkategoriaan, jotka linkittävät kulttuurin asiakastyytyväisyyteen. Kategorisointia on jatkettu jakamalla kukin yläkategoria kategorioihin, jotka täsmentävät yläkategorioita. Kategoriat toimivat pohjana empiirisen osuuden teemahaastattelulle. Haastatteluiden pohjalta kategorisointia on jatkettu edelleen jakamalla kategoriat tarkentaviin alakategorioihin. Alakategoriat täsmentävät kategorisointia, ja täten empiirinen osuus rikastuttaa teoriaa.

Luvuissa 5.1 ja 5.2 esiteltiin tutkimuksen tuloksia kahden tutkimuksen tapauksen osalta. Luvussa 5.3 suoritettiin vertaileva analyysi tapausten välillä. Luvun 5 merkittävimmät tutkimustulokset ovat:

1. Tutkittava case-organisaatio ei näyttäydy asiakkaalle yhtenä kokonaisuutena, vaan organisaation emoyhtiö ja tytäryhtiöt ovat asiakkaan silmissä erillisiä yhteistyökumppaneita.
2. Tutkimus tukee aiempaa akateemista keskustelua siitä, että organisaatiokulttuurin luonne vaikuttaa yrityksen nauttimaan asiakastyytyväisyyteen.
3. Tutkimustulokset antavat viitteitä siihen, että organisaation asiakasorientaatio ei yksin riitä synnyttämään asiakastyytyväisyyttä.

4. Organisaation historia ja toimintaympäristö vaikuttavat kulttuurin ja asiakastyytyvyyden suhteeseen.

Seuraavissa luvuissa 6.1 ja 6.2 tutkimustuloksista keskustellaan akateemisen kirjallisuuden sekä caseyrityksen kehittämisen valossa.

## **6.1 Tutkimuksen suhteutuminen aiempaan akateemiseen keskusteluun**

Tämän tutkimuksen keskeisin kontribuutio aiempaan akateemiseen tutkimukseen on organisaatiokulttuurin osa-alueiden keskinäisten painotusten merkitys asiakastyytyvyydelle. Teoreettisen viitekehyksen osa-alueista Asiakasorientaatio ja Laadukulttuuri on aiemman akateemisen tutkimuksen perusteella keskeisin linkki yrityksen organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyvyyden välillä (mm. Narver & Slater 1990; Strong & Harris 2004; Guenzi 2011). Tämä tutkimus antaa viitteitä, että vaikka asiakasorientaatio on tärkeää, se ei yksin riitä takaamaan organisaatiolle korkeaa asiakastyytyvyyttä.

Guenzi ym. (2011, 272) määrittelee asiakasorientoituneen kulttuurin tarkoittavan yrityksen toimia asiakkaan intressien eteen. Tämän tutkimuksen työntekijähaastatteluiden mukaan molemmissa tapauksissa organisaatiokulttuuri on Guenzin (2011) määritelmän mukaan asiakasorientoitunut; yritykset arvostavat asiakkaan tärkeimmäksi sidosryhmäkseen. Yritysten itsenäisten asiakastyytyvyysskyselyiden sekä tämän tutkimuksen asiakashaastatteluiden perusteella asiakastyytyvyydessä kuitenkin on merkittäviä eroja. Tämän tutkimuksen tapaukset eroavat keskeisesti organisaatiohierarkiassa, henkilöstökäytännöissä ja ilmapiirissä. Tutkimustulokset ohjaavat keskustelua siihen suuntaan, että hierarkia, henkilöstökäytännöt ja ilmapiiri ovat asiakasorientaation ohella erittäin keskeisiä linkkejä yrityksen kulttuurin ja asiakastyytyvyyden välillä.

Tutkimustulokset antavat viitteitä, että matala organisaatiohierarkia vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyvyyteen. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset Scheinin (2009, 125–126) *toiminnallisen tuttuuden* -käsitteen kanssa. Scheinin (2009) mukaan suurikokoisista organisaatioista herkästi katoaa toiminnallinen tuttuus, ja tilalle astuu

byrokratia. Tällöin siirrytään suullisista sopimuksista ja henkilökohtaisesta viestinnästä kirjallisiin sääntöihin. Tämän tutkimuksen ensimmäisessä tapauksessa toiminta on kirjallisten säännösten säätelemää; jälkimmäisessä tapauksessa henkilöt puolestaan toimivat enemmän yhteisten arvojen pohjalta. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että tutkimuksen ensimmäisessä tapauksessa toiminnallinen tuttuus organisaatiossa on korvautunut hierarkialla ja byrokratialla.

Organisaation sisäinen kommunikaatio ja yhteistyö liittyvät myös läheisesti hierarkiaan (Guenzi ym. 2011). Tutkimuksen jälkimmäisessä tapauksessa haastateltavat kokivat, että organisaation eri osastot tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. Ensimmäisen tapauksen haastateltavat puolestaan näkevät, että organisaatiossa vallitsee voimakas tiimiorientaatio. Tiimit ovat tiiviitä, mutta niiden välinen yhteistyö on paikoin jähmeää. Troilo ym. (2009) esittää hierarkian järjestämiseksi organisaation eri osastojen välistä yhteydenpitoa; tässä tutkimuksen jälkimmäisen tapauksen voidaan näillä perusteilla sanoa onnistuneen.

Organisaation muutoskyky on läheisesti liitoksissa hierarkiaan ja rakenteeseen (Hyötyläinen 2010). Tutkimuksen ensimmäisessä tapauksessa organisaation kova muutosnopeus korostui. Muutokset liittyvät toimintaympäristön kovaan muutosvauhtiin, johon organisaation on strategisesti ja kulttuurisesti sopeuduttava. Hannan, Burton ja Baron (1996) sekä Chatman ja Cha (2005) esittävät, että organisaatorakenteen muuttaminen tiuhaan heikentää organisaation kulttuuria. Erityisesti ensimmäisen tapauksen työntekijähaastateltavan mukaan organisaation muutosnopeus on ajoittain liian kova; työntekijät eivät ehdi omaksua edellisiä muutoksia kun uusia jo implementoidaan.

Edellisten teemojen ohella organisaation rakenteen ja hierarkian kohdalla on mielenkiintoista pohtia työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tämä tutkimus tukee Gavinen ym. (2012) tutkimustulosta, jonka mukaan työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon lisäävät työntekijän halua ponnistella asiakkaiden toiveiden eteen. Työntekijöiden kiinnostukseen osallistua päätöksentekoon puolestaan keskeisesti vaikuttaa työyhteisön verkottuneisuus ja sosiaaliset suhteet (Ng & Felgman 2010). Tämä tutkimus tukee myös tätä väitettä.

Rakenteen ja hierarkian ohella on mielenkiintoista, miten tämän tutkimuksen tulokset henkilöstökäytännöissä suhteutuvat aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen. Chatmanin ja Chan (2005, 26) mukaan organisaatioiden on kannattava pyrkiä vahvaan kulttuuriin. Vahvaa kulttuuria voidaan rakentaa muun muassa kulttuuriperusteisella rekrytoinnilla. Tällöin organisaatio saa palkkalistoilleen henkilöitä, joiden arvomaailma on yhtenäinen suhteessa organisaatioiden arvoihin. Tämä helpottaa johtamista ja lisää henkilöiden sitoutumista organisaatioon. Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä samasta ilmiöstä.

Rekrytoinnin lisäksi, toiminnan mittaaminen ja henkilöstön palkitseminen ovat aihealueita, joissa tämä tutkimus synnyttää kiinnostavia pohdintoja. Tutkimuksen keskeisiin tuloksiin lukeutuu tutkittavien tapausten väliset eroavaisuudet suhtautumisessa toiminnan mittaamiseen. Marcoulides'n ym. (1993, 221–222) mukaan toiminnan tarkka mittaaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskyykyyn ja tuloksellisuuteen. Aiempi akateeminen tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, parantaako mittaaminen asiakastyytyväisyyttä. Tämän tutkimuksen mukaan vaikutussuhde ei ole yksiselitteinen: ensimmäisessä tapauksessa mittaaminen on tarkempaa ja pidemmälle vietyä, mutta silti ensimmäisen tapauksen asiakastyytyväisyys laahaa toisen tapauksen asiakastyytyväisyyden perässä. Toisessa tapauksessa mittaaminen ei korostu – päinvastoin. Tutkimuksen toisessakin tapauksessa tavoitteiden saavuttamista toki mitataan ja tarkkaillaan, mutta sen painoarvo kulttuurisena ilmiönä on erilainen: haastateltavat eivät tunnistanee mittaamista osana organisaation kulttuuria, toisin kuin ensimmäisessä tapauksessa. Erot tapausten välillä toiminnan mittaamisessa lienevät mittaamisen viestimisessä, sen arvostamisessa ja siitä käytävissä keskusteluissa. Yrityksen sisäisen toiminnan mittaamisen sijaan painopiste saattaisi olla mielekästä siirtää asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on keskeisessä roolissa yrityksen pyrkiessä parempaan palveluprosessiin ja kilpailijoita tehokkaampaan reagointiin (Kong & Mayo 1993, 5).

Toiminnan mittaaminen ja henkilöstön palkitseminen kulkevat käsi kädessä (Marcoulides ym. 1993, 221–222). On huomionarvoista, että tutkimuksen ensimmäisen tapauksen haastateltavat kokevat palkitsemisensa kannustavana. Toisen tapauksen osalta haastateltavien vastauksissa on varianssia; tapauksen työntekijähaastateltava ei koe oman palkitsemismallinsa vaikuttavan hänen toimintaansa mitenkään. Ensimmäisen

tapauksen kurinalainen mittaamisen kulttuuri on synnyttänyt selkeät palkitsemisjärjestelmät, sillä palkitseminen voidaan sitoa huolella pohdittuihin mittaristoihin. Belloun (2007, 517–518) mukaan selkeät ja toimivat palkitsemisjärjestelmät ovat erittäin keskeinen linkki organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden välillä. On mielenkiintoista pohtia sitä, vaikuttaako mittaamisen vähäisyys tutkimuksen toisessa tapauksessa negatiivisesti palkitsemisjärjestelmien syntyyn ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että pelkkä mittaristojen ja palkitsemisjärjestelmien heikkous ei heikennä asiakastyytyväisyyttä, jos organisaatiokulttuuri on muilta osin asiakastyytyväisyyttä synnyttävä. Tämä tukee organisaatiokulttuurin luonnetta hyvin holistisena ja monimutkaisena ilmiönä, jossa yksi osa-alue ei välttämättä vaikuta merkittävästi kokonaisuuteen.

Tässä tutkimuksessa ensimmäisen tapauksen mittaaminen on toisen tapauksen kouluttautuminen. Tällä vertauksella tarkoitetaan sitä, että ensimmäisessä tapauksessa mittaaminen on yhtä korostuneessa roolissa kuin toisessa tapauksessa henkilöstön kouluttautuminen. Henkilöstön kouluttamisella ja osaamisen jatkuvalla kehittämisellä on aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan positiivinen vaikutus yrityksen nauttimaan asiakastyytyväisyyteen. Ghorbani ym. (2012, 62) argumentoi organisaatiokulttuurin, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja asiakastyytyväisyyden puolesta. Ghorbanin ym. (2012) mukaan yrityksen panostukset tiedon johtamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen voimistavat organisaation henkilöstön asiakasorientaatiota, ja sitä kautta vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Myös muun muassa Bellou (2007, 517–518) korostaa henkilöstön tietotaidon kehittämistä osana yrityksen pyrkimystä kohentaa asiakastyytyväisyyttä. Tämä tutkimus on yhtä mieltä edellisten kanssa; organisaation tietotaidon kehittämisen voidaan sanoa vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen.

Edellisten teemojen ohella, on tarkoituksenmukaista nostaa esiin keskustelua tämän tutkimuksen viimeisestä kulttuurin osa-alueesta, ilmapiiristä. Kummassakaan tämän tutkimuksen tapauksessa ilmapiiri ei ole tulehtunut; merkittäviä ristiriitoja organisaatioissa ei tulosten perusteella ole. On kuitenkin huomionarvoista, että tutkimuksen toisessa tapauksessa yritys panostaa erityisellä tasolla työntekijöiden sosiaalisen elämän laatuun järjestämällä monenlaista vapaa-ajan aktiviteettia biljardin

peluusta pizzaperjantaihin. Työntekijät arvostavat yrityksen panostuksia, ja kokevat, että organisaatiossa vallitsee voimakas kulttuuri. Työntekijät puhuvat *yhteisöstä* työpaikan sijaan. Tutkimuksen ensimmäisessä tapauksessa näin voimakasta sitoutumista kulttuuriin ei ole havaittavissa. Marcoulides ym. (1993) ja Patterson (2004) esittävät organisaation panostusten työntekijöiden hyvinvoinnin eteen parantavan ilmapiiriä ja lisäävän tehokkuutta. Bodganovic (2011) liittää ilmapiirin henkilöstökäytäntöihin; erityisesti henkilöstön kehittymismahdollisuuksiin. Tämä tutkimus tukee tätä väittämää, sillä tutkimuksen toisen tapauksen erityisen hyvä ilmapiiri korreloi tapauksen henkilöstön erinomaisten kehittymismahdollisuuksien kanssa.

Organisaatiokulttuurin teema-alueiden ohella tämän tutkimuksen keskeisiin tuloksiin lukeutuu organisaation historian ja toimintakontekstin vaikutus organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhteeseen. Tutkimuksen ensimmäinen tapaus edustaa konsernia, joka koostuu useasta pienemmästä toimijasta. Tutkimuksen toinen tapaus puolestaan on yksi emoyhtiön tytäryhtiöistä, joka aiemmin on ollut itsenäinen yhtiö. Koska tapaukset tämän tutkimuksen tulosten perusteella edustavat ennemmin kahta kulttuurisesti ja organisatorisesti itsenäistä toimijaa kuin saman toimijan eri yksiköitä, voidaan päätellä, että konserni ei yritysostojen jälkeen ole kulttuurisesti yhtenäinen.

Scheinin (2009, 189–201) sekä Marks ja Mirvisin (2011) mukaan yritysostotilanteessa kulttuuri jää hyvin usein taka-alalle; kulttuurisen yhtenäisyyden sijaan painopiste on rakenteellisessa yhteneväisyydessä. Kulttuurilla kuitenkin on todistettu olevan hyvin keskeinen merkitys yritysoston onnistumiseen (Cartwright & Schoenberg 2006). Aiempaan akateemiseen keskusteluun ja tähän tutkimukseen pohjautuen caseorganisaatiossa on mielenkiintoista pohtia yritysostojen jälkihoitoa. Toisaalta, tämän tutkimuksen mukaan epäyhtenäisyys konsernissa ei merkittävästi vaikeuta asiakastyötä. Näin ollen, yhtenäisyys ei ole ainut tavoittelemisen arvoinen päämäärä.

Seuraavassa luvussa tutkimustuloksia pohditaan caseorganisaation kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteena on osoittaa organisaation kehityskohtia, ja synnyttää keskustelua organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhteesta.



## 6.2 Tutkimuksen käytännön implikaatiot caseyritykselle

Schein (2009, 124) esittää suurissa organisaatioissa kulttuurin pirstoutumisen alakulttuureihin olevan tyypillistä. Tämän tutkimuksen caseorganisaatiossa kulttuurin sirpaleisuus on hyvin hallitseva tekijä; caseorganisaation emoyhtiö ja tytäryhtiöt ovat erillisiä kulttuureja ja organisaatioita. Työntekijät identifioivat itsensä osaksi omaa organisaatiotaan, ei konsernia. Scheinin (2009) mukaan tällaisissa organisaatioissa kulttuurin johtamisessa on kyse alakulttuurien erilaisten intressien sovittamisesta konsernin yhteiseen visioon.

Organisaatio ei tutkimuksen perusteella ole saavuttanut yhtenäisyyttä, mutta olisiko sen edes mielekästä yhtenäistää tutkimuksen toisen tapauksen – tytäryhtiön – kulttuuria ensimmäiseen tapauksen – emoyhtiön – kulttuuriin? Tytäryhtiön kulttuuri tutkimuksen perusteella vaikuttaa positiivisesti asiakastytyväisyyteen; yhtenäistämisen sijaan, emoyhtiön olisi mielekästä pohtia, voidaanko tytäryhtiön asiakastytyväisyyttä lisääviä toimintatapoja hyödyntää omassa kulttuurissa.

Lisäksi, on mielenkiintoista, miten tutkimustapausten kontekstit limittyvät. Ensimmäinen tapaus edustaa tutkimusasetelman mukaan palveluliiketoiminnan kontekstia; tapauksessa keskiössä on perinteisen insinööritalon harppaukset kohti asiakasorientaatiota ja palveluliiketoimintaa. Jälkimmäinen tapaus edustaa yritysostojen kontekstia. Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin havaittavissa, että itse asiassa jälkimmäinen tapaus on kirjaesimerkki insinööriyrityksen palveluliiketoiminnasta esimerkiksi Grönroosin (2007) määritelmän mukaan. Yritysostojen haasteet kulttuuriin liittyen puolestaan korostuvat tutkimuksen ensimmäisessä tapauksessa.

Tästä huolimatta, tutkimuksen ensimmäisessä tapauksessa on selkeitä viitteitä palveluliiketoiminnasta teollisessa yritys ympäristössä. Nuutinen ja Lappalainen (2010, 181) esittelevät teollisen palvelukyvyn ja -kulttuurin käsitteen. Käsitteistä keskustellaan tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 4.2. On huomionarvoista, että ko. käsitteet kuvaavat tutkimuksen ensimmäisen tapauksen organisaatiokulttuuria nimenomaan teoreettisen viitekehyksen Asiakasorientaatio ja Laatu-kulttuuri-yläkategorioiden osalta. Muiden yläkategorioiden – Rakenteen ja Hierarkian, Henkilöstökäytäntöjen ja

Ilmapiirin – osalta ensimmäinen tapaus sisältää yhä paljon elementtejä palveluliiketoiminnan sijaan tuoteorientoituneesta liiketoiminnasta.

Tutkimuksen asiakashaastatteluiden perusteella asiakkaat ovat valmiit suosittelemaan kumpaankin tutkimustapausta yhteistyökumppaneilleen. Asiakashaastatteluiden keskeisin anti caseorganisaatiolle on asiakkaan mielipide yhteistyön luonteesta kummankin tutkimustapauksen osalta. Aito, strateginen kumppanuus, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan, linkittyy toiseen tutkimustapaukseen, caseorganisaation tytäryhtiöön. Ensimmäisen tapauksen, emoyhtiön, osalta kumppanuus on enemmän operatiivisella tasolla. On huomionarvoista, että ensimmäisen tapauksen työntekijähaastatteluissa haastateltavat hyvin selkeästi tunnistivat organisaation ponnistelut asiakas- ja laatuorientaation eteen. Asiakkaalle tutkimuksen ensimmäisen tapauksen arvomaailma kuitenkin näyttäytyi enemmän tuote- kuin asiakasorientoituneena. Asiakashaastattelun perusteella tehokkuus on arvolistauksen kärjessä; ennen laatua ja asiakastyytyväisyyttä.

Tiivis henkilökohtainen yhteistyö asiakasrajapinnassa on tutkimuksen perusteella keino siirtyä operatiivisen kumppanuuden tasolta strategiseen kumppanuuteen. Läheiset henkilökohtaisen suhteet, välitön viestintä ja avoimuus ovat erittäin keskeisiä yrityksen tavoitellessa strategista kumppanuutta, asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta.

Tämän tutkimuksen perusteella caseorganisaation on mielekästä pohtia seuraavia organisaatiokulttuurin teemoja:

1. *Konsernin yhtenäisyys:* Haluaako organisaatio yhtenäistää sirpaleista organisaatiokulttuuria emoyhtiön vai tytäryhtiön kulttuurin suuntaan?
2. *Palveluliiketoiminta:* Pelkkä asiakas- ja laatuorientaatio ei riitä palveluliiketoiminnalle ideaalin organisaatiokulttuurin synnyttämiseen. Onko organisaation rakenteessa, hierarkiassa, henkilöstökäytännöissä tai ilmapiirissä tilaa tietoisille muutostoimenpiteille?
3. *Asiakastyytyväisyys:* Pelkkä asiakas- ja laatuorientaatio ei myöskään riitä erinomaiseen asiakastyytyväisyyteen. Haluaako caseorganisaatio olla asiakkailleen strateginen kumppani?

Tämän tutkimuksen caseorganisaatio on väistämättä muutosten partaalla. Kuten tutkimuksen johdantokappaleessa on pohdittu, organisaation toimialan mullistukset pakottavat yrityksiä pohtimaan uudelleen liiketoimintansa perusolettamuksia. Katsahdus organisaatiokulttuuriin on perusteltu, sillä vahva kulttuurinen yhtenäisyys on kilpailuetu (Chatman & Cha 2003). Tämä tutkimus osoittaa organisaatiolle kulttuurin osa-alueita, jotka kaipaavat huomiota. Mikäli organisaation emoyhtiö pyrkii kulttuurinsa kautta saavuttamaan piirteitä tytäryhtiönsä asiakastyytyväisyydestä, tulee huomio laajentaa tietoisesta asiakas- ja laatuorientaation korostamisesta organisaation sisäisiin hierarkioihin, HR-käytäntöihin ja ilmapiiriin.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen erilaisin tutkimusmenetelmin sekä tulosten luotettavuuteen (Hirsijärvi 1997, 216). Case- eli tapaustutkimusta arvioitaessa ns. triangulaatio mittaa luotettavasti tutkimuksen reliabiliteettia. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodologioiden (laadullisten tai määrällisten) yhdistelyä tutkimuksessa (Erikson & Koistinen 2005, 42). Määrällisen tutkimusmetodologian käyttö laadullisen rinnalla olisi parantanut tämänkin tutkimuksen reliabiliteettia. Sen sijaan, vaikka tässä tutkimuksessa on pysytty laadullisessa metodologiassa, on tutkimuksessa näkyvillä ns. teoriatriangulaatio. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojautuu, toisaalta Scheinin moderniin koulukuntaan organisaatiokulttuurista, ja toisaalta Hofsteden edustamaan perinteiseen kulttuuriajatteluun. Tähän tutkimukseen on poimittu kummankin koulukunnan väittämistä tämän käsillä olevan tapauksen tutkimiseen sopivimmat ajatukset. Teoriatriangulaatio vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen teoreettisen viitekehysten perehtyneisyyteen ja reliabiliteettiin. Teoriatriangulaation ohella aineistotriangulaatio parantaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia haastatteluaineistoja (työntekijähaastattelut ja asiakashaastattelut) yhden sidosryhmän haastattelemisen sijaan.

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden reliabiliteettia pohdittaessa on relevanttia kiinnittää huomio haastateltavien valintakriteereihin ja analyysin luotettavuuteen. Työntekijähaastateltavien valinnassa keskeistä oli haastateltavien oma kiinnostus

tutkimusta kohtaan ja halu osallistua. Lisäksi, haastateltavien organisatoriset asemat ja syvälinen ymmärrys aiheesta olivat keskeisiä valintakriteereitä. Asiakashaastateltavat puolestaan edustavat kahta caseyrityksen suurta asiakkuutta, jotka käyttävät laajaa skaalaa caseyrityksen tarjoamista palveluista. Se on asiakkaiden valinnan tärkein kriteeri. Haastateltavien valintaa pohditaan täsmennetymin luvussa 3.3.

Työntekijähaastatteluiden reliabiliteettia olisi lisännyt tutkimuksen laajentaminen caseyrityksen tuotekehityksen työntekijöihin. He eivät arkityössään ole suoraan kosketuksissa asiakasrajapinnan kanssa, ja on mahdollista, että tutkimustulokset olisivat olleet erilaisia, mikäli haastateltavien joukkoa olisi laajennettu heihin. Asiakashaastatteluissa reliabiliteettia puolestaan olisi voitu parantaa laajentamalla tutkimusta suuriasiakkaista pk-yrityksiin ja yrittäjäasiakkaisiin, jotka muodostavat merkittävän osuuden caseyrityksen B2B liiketoiminnasta.

Yksittäinen tekijä, jolla on rooli osana tutkimuksen reliabiliteettia, on tutkimuksen toisen osan asiakashaastattelun raportointi ja sen ongelmat. Asiakashaastattelunauhoite poistui nauhoituslaitteesta ennen aikaisesta, ja sen litterointia ei voitu täydellisesti suorittaa. Osa haastattelusta litteroitiin ennen nauhoitteen katoamista, ja sen osalta sisällönanalyysi on suoritettu kuten muissakin haastatteluissa. Loppuosa nauhoitteesta oli tutkijalla muistissa. Tutkija on tarkistuttanut haastattelun kulun ja pääpointit haastateltavalla itsellään; hän vahvistaa, että tekstissä esitetyt mielipiteet ja näkemykset ovat hänen omiaan. Tällä menettelyllä on minimoitu haastattelun katoamisen asettamat ongelmat tutkimuksen reliabiliteetille.

Reliabiliteetin ohella toinen tutkimuksen arvioinnin tekniikka on validiteetin tarkastelu. Validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimustulokset ja tulkinta ilmaisevat tutkimuskohdetta (Koskinen ym. 2005, 254). On tärkeää, että lukijalle muodostuu oikeanlainen kuva tutkittavasta kohteesta tutkimusraportin perusteella (Koskinen ym. 2005, 250). Tässä tutkimuksessa validiteettia on varmistettu läpinäkyvällä analysointitekniikalla, suorien lainausten käyttämisellä ja kaikkien tutkimustulosten huolellisella raportoinnilla.

Tutkimushaastatteluissa nousi esiin paljon sellaista tietoa, joka ei ole tämän tutkimusasetelman kannalta erityisen merkityksellistä, mutta millä saattaa olla paljon

arvoa caseyryykselle. Nämä tulokset on raportoitu luvussa 5, mutta niitä ei ole syvällisemmin tarkasteltu luvussa 6. Luvussa 6 tarkastellaan niitä tutkimustuloksia, jotka ovat vastauksia tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validiteetin kannalta on kuitenkin keskeistä, että kaikki tulokset on raportoitu tutkimuksen Tulokset-osiossa.

Tutkijan kykeneväisyys objektiiviseen tarkasteluun on validiteetin kannalta oleellista. Tässä tutkimuksessa tutkija on osa organisaatiota, ja siksi objektiivisuuden tarkastelu on mielekästä. Tutkija on valinnut casetutkimuksen tutkimuksen strategiaksi, jotta pystyisi ottamaan ulkopuolisen roolin. Toinen vaihtoehto tutkimusstrategiaksi olisi ollut toimintatutkimus, mutta siinä tutkijan osallisuus organisaatiossa olisi saattanut vaikuttaa objektiivisuuteen ja validiteettiin. Näitä valintoja tarkastellaan lähemmin luvussa 3.2. Koska tutkijan toimenkuva organisaatiossa on sellainen, jossa tutkijalla ei ole minkäänlaista vaikutusmahdollisuutta tämän tutkimuksen teemoihin, voidaan sanoa, että tutkija pystyy objektiiviseen tarkasteluun.

Koska tämä tutkimus on laadullinen casetutkimus, on mielekästä esitellä käsite bricolage pohdittaessa validiteettia. Bricolage viittaa siihen, että tutkimus on konstruktio, jonka tutkija itse tuottaa. Tutkimus saattaa muovautua tutkimusprosessin edetessä, eikä sitä näin ollen ole mahdollista täysin suunnitella ennalta. Laadullinen tutkimus on hyvää ja luotettavaa, kun se on tarpeen mukaan joustavaa, älyllisesti rikasta ja kirjoitusasultaan taitavaa. (Erikson & Koistinen 2005, 43) Tässä tutkimuksessa edelliset kriteerit on saavutettu; tutkija on sopeutunut tutkimusprosessin haasteisiin, ja on kirjoittanut koherentin kokonaisuuden, joka luotettavasti kuvaa tutkittavaa tapausta. Tutkija ymmärtää sen, että tutkimus heijastelee hänen omaa sosioekonomista asemaa, ja on siis siinä mielessä ainutkertaista.

## **6.4 Jatkotutkimusaihioita**

Tämä tutkimus organisaatiokulttuurin ja asiakastyytyväisyyden suhteesta on laaja kokonaisuus, jossa on otettu huomioon useita organisaatiokulttuurin osa-alueita. Tutkimuksen akateemisesti keskeisimpänä kontribuutiona voidaan pitää huomiota siitä, miten asiakasorientaatio ja laatukulttuuri yksin eivät riitä korkean

asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi, vaan kulttuurin muilla osa-alueilla kuten henkilöstökäytännöillä, hierarkialla ja ilmapiirillä on erittäin suuri merkitys. Tulevassa tutkimuksessa tätä tutkimustulosta olisi mielekästä kritisoida, ja tutkia toisilla metodologioilla ja tutkimusstrategioilla. Esimerkiksi, määrällinen tutkimusmetodologia toisi tästä tutkimuksesta poikkeavan näkökulman samoihin teemoihin.

Tutkijan mielestä kulttuurin osa-alueista erityisesti henkilöstökäytännöissä havaittavat tutkimustulokset ovat jatkotutkimuksen arvoisia. Kulttuuriperusteinen rekrytointi ja sen vaikutus asiakastyytyväisyyteen on mielenkiintoinen teema. Toiminnan mittaamisen merkitys asiakastyytyväisyydelle on toinen teema-alue, johon voidaan tämän tutkimuksen perusteella suositella lisää akateemista tutkimusta.

Lisäksi, tässä tutkimuksessa on havaittu, että tutkittavan organisaation historia ja toimintaympäristö vaikuttavat keskeisesti organisaation kulttuuriin ulottuvuuksiin. Casetutkimukset samoista teemoista toisenlaisissa organisaatioissa toisivat lisää syvyyttä aihepiiriin. Koska kulttuuri käsitteenä on niin subjektiivinen, on tämän tutkimuksen toistaminen toisella toimialalla tai toisenlaisen historian omaavassa yrityksessä mielekästä.

Tutkimus organisaatiokulttuurista ja asiakastyytyväisyydestä on lisännyt tutkijan omaa ymmärrystä tutkittavista teemoista, tuonut arvokasta näkemystä caseyritykselle, ja synnyttänyt akateemisesti huomionarvoista kontribuutiota. Tutkijalla itsellään on edelleen paljon mielenkiintoa tämän tutkimuksen aihealueita kohtaan, eikä omia jatkotutkimussuunnitelmiaakaan ole rajattu pois.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Auguste, B., Harmon, E. & Pandit, V. (2006) The right service strategies for product companies. *The McKinsey Quarterly*, 1, 41-51.
- Baird, K., Hu, K. J. & Reeve, R. (2011) The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Bellou, V. (2007) Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture. Evidence from the health care sector. *Managing Service Quality*, 17(5), 510-522.
- Bitner, M.J., Booms, B. & Mohr, L.A. (1994), Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Bodganovic, M. (2011) Organizational climate and organizational efficacy in Croatian manufacturing firms. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 185-190.
- Boisnier, A. & Chatman, J. (2002) The Role of Subcultures in Agile Organizations. *University of California, Berkeley*. Julkaisuja, toukokuu/2002.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006) Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1-S5.
- Crosby P. B. (1986) *Laatu on ilmaista* (alkuteos Quality is free. The art of making quality certain, käänös Anna-Riitta Vuorikoski) Helsinki: Laatuteema oy.
- Day, G.S. (1994) The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 35-52.
- Dellana, S. A. & Hauser, R. D. (1999) Towards defining the quality culture, Engineering. *Management Journal*, 11(2).
- Denison, D. (1996) What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decades Paradigm Wars. *Academy of Management review*, 21(3), 619-654.
- Donovan, T., Brown, T. & Mowen, J. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Drogendijk, R. (2006) Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*, 15(4), 361-380.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE.
- Franke, G. & Park, J. (2006) Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 43(4), 693-702.
- Freeman, E. & Liedtka, J. (1991) Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal*, 5(3), 286-296.
- Gavine, M., Wayne, S. & Erdogan, B. (2012) Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- Gebauer, H., Edvardsson, B. & Bjurko, M. (2010) The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259.
- Ghorbani, H., Demneh, S. & Khorsandnejad, A. (2012) An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Culture and Customer Orientation: The Mediating Effect of Knowledge Management (An Empirical Study in the Household Appliance Industry in Iran). *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 53-67.
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. 3. uud. painos. Chichester: Wiley.
- Guenzi, P., De Luca, L. M. & Troilo, G. (2011) Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 269-285.
- Gummesson, E. (2008) *Total Relationship Marketing. Marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy*. 3. uud. painos. Burlington: Elsevier.
- Hankkila, T. (2004) Kohentunut hintasota ei pakota vähentämään väkeä. *Kauppalehti*, 9.6.2004.
- Hannan, M., Burton, M. & Baron, J. (1996) Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms. *Industrial and Corporate Change*, 5, 503-537.
- Hannus, J. (2004) *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Jyväskylä: ProTalent Oy
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.



- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Suomentanut: Ritva Liljamo. WSOY, Juva.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000) A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Hyötyläinen, M. (2010) *Towards "Service Factory" – Managing the Complexity of ICT Services*. Tohtorin väitöskirja. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu. Aalto Print.
- Hyötyläinen, M. & Möller, K. (2007) Service packaging: key to successful provisioning of ICT business solutions. *Journal of Services Marketing*, 21(5), 304-312.
- Hölttä T. & Savonen M. (1997) *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Iveroth, E. (2012) Leading global IT-enabled change across cultures. *European Management Journal*, 30, 340-351.
- Jorritsima, P. & Wilderom, C. (2012) 2012) Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 364-391.
- Juran, J. (1999) *Juran's quality handbook*. 5. uud. p. New York: McGraw Hill.
- Kalliokoski, P., Andersson, G., Salminen, V. & Hemilä, J. (2003) *BestServ. Feasibility Study. Final Report*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Kong, R. & Mayo, M. (1993) Measuring service quality in the business-to-business context. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 8(2), 5-15.
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo T. (2008) *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostaa asiakas*. VTT:n julkaisu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Gummerus.
- Kuula, A. (1999) *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Lashinsky, A. (2011) Inside Apple. *Fortune*, 163(7).
- Leavitt, H. J. (2003) Why hierarchies thrive? *Harvard Business Review*, 81(3), 96-102.
- Lenka U. & Suar, D. (2008) A Holistic Model of Total Quality Management in Services. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(3), 56-72.

- Levesque, T. & McDougall, G. (1996) Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12–20.
- Marcoulides, G. & Heck, R. H. (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209–225.
- Marks, M. & Mirvis, P. (2011) A Framework for the Human Resources role in Managing Culture in Mergers and Acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877.
- Martin, R. (2010) The Age of Customer Capitalism. *Harvard Business Review*, 1, 59–65.
- Maylett, T., & Nielsen, J. (2012). There Is No Cookie-Cutter Approach To Engagement. *T+D*, 1, 55–59.
- Morgan, G. (2006) Images of Organization. SAGE Publications, UK.
- Narver, J. C & Slater, E. S. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- Neu, W. A. & Brown, S. W. (2005) Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research*, 8(3).
- Nuutinen, M. & Lappalainen, I. (2010) Teknologiayriytkset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja –kulttuuri muutoksen johtamisen tulkkina. Teoksessa: Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) *Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen* (ss. 170–207). Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ng, T. & Feldman, D. (2010) Locus of control and organizational embeddedness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 173–190.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991), People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Parasuraman, A. (1987) Customer-Oriented Corporate Cultures are Crucial to Services Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 39.
- Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004) Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216
- Prajogo, D. & McDermott, C. (2005)  
The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101–1122.
- Prajogo, D. & McDermott, C. (2011) The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712 – 735.

- Raab, G., Ajami, R., Gargeya, V. & Goddard, G. (2008) *Customer Relationship Management. A Global Perspective*. Cornwall: TJ International Ltd.
- Richard, J., Thirkell, P. & Huff, S. (2007) An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationships. *Total Quality Management*, 18(8), 927–945.
- Samat, N., Ramayah, T. & Saad, N. (2006) TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713-728.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. (1990) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Saxe, R. & Weitz, B. (1982) The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45, 109–119
- Schein, E. H. (2009) *Yrityskulttuuri: Selvitymisopas*. Suomen Laatukeskus, Espoo. Alkuperäisteos: *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, California, 1999.
- Seeck, H. (2012) *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos. Gaudeamus, Helsinki
- Shrivastava, M. & Dave, S. (2010) Compatibility: Between Culture and Change. *SCMS Journal of Indian Management*. Quaterly Journal: January – March.
- Shoham, A. (2007) Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Stahl, G. & Voigt, A. (2008) Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. *Organization Science*, 19(1), 60-176.
- Strauss, B., Chojnacki, K., Decker, A. & Hoffman, F. (2001), Retention effects of a customer club. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 7-19.
- Strong, C & Harris, L. (2004) The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 183-204.

- Troilo, G., De Luca, L.M. & Guenzi, P. (2009) Dispersion of Influence between Marketing and Sales: Its Effects on Superior Customer Value and Market Performance. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 872-882
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008) From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Woods, J. (1998) The six values of a quality culture. Teoksessa: *The quality yearbook*. Madison: CWL Publishing Enterprises.
- Yin, R. (2009) Case Study Research. Design and methods. 4. painos. Thousand Oaks: SAGE.
- Yoon, M. & Suh, J. (2003) Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611.
- Yungwook, K. & Soo-Yeon, K. (2010) The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners. *Journal of business ethics*, 91(4), 485
- Zineldin, M. (1999) Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Management Decision*, 37(9), 719–730.

WWW-sivut

Caseyriityksen kotisivut. Haettu 22.2.2013.

Caseyriityksen kotisivut. Haettu 13.2.2013

G. Hofsteden kotisivut. Haettu 12.10.2012. <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko työntekijähaastatteluihin

Strukturoimaton, vapaamuotoinen osa:

**Kerro, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä vallitsee.**

**Millaista asiakastyytyväisyyttä yritys mielestäsi nauttii?**

Puolistrukturoitu osa:

#### RAKENNE, HIERARKIA JA RAPORTOINTISUHTEET

- Millaiset ovat organisaation säännöt?
- Koetko, että säännöt tunnetaan kaikkialla organisaatiossa?
- Ovatko säännöt kaikille samat?
- Tiedätkö montako ihmistä työskentelee organisaatiossa ylä-/alapuolellasi?
- Onko sinulla raportointivelvollisuus useaan suuntaan organisaatiossa?
- Millaisiksi koet työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa?
- Millainen on suhteesi esimieheesi?
- Entä alaisiisi/kollegoihisi?
- Vietätkö työkavereiden kanssa vapaa-aikaa?
- Koetko, että jokin osasto organisaatiossa on vaikutusvaltaisempi muihin verrattuna?

#### ASIAKASORIENTAATIO JA LAATUKULTTUURI

- Kuka on asiakkaasi? Onko se loppuasiakas vai organisaation sisäinen asiakas?
- Näkökulma asiakasorientaatio organisaation toiminnassa?
- Koetko, että yrityksen asiakaspalvelukunta on arvostettua?
- Miten organisaatiossa mielestäsi suhtaudutaan asiakaspalautteeseen?
- Miten organisaatiossa mielestäsi suhtaudutaan toiminnan laatuun? Näkökulma laadukas tekeminen organisaation toiminnassa?

- Miten laatua arvioidaan organisaatiossa?
- Millaista on organisaation sisäinen/ulkoisen viestintä?

## HENKILÖSTÖN VALINTA, KEHITTÄMINEN, PALKITSEMINEN JA SITOUTTAMINEN

- Millaisena koet organisaation rekrytoimisen? Millaisia ”tyyppejä” yritys hakee?
- Miten organisaatiossa suhtaudutaan toiminnan mittaamiseen? Miten sinun työtäsi mitataan?
- Millaiset palkitsemisjärjestelmät organisaatiossa on käytössä?
- Koetko oman palkitsemisesi kannustavana?
- Miten organisaatiossa mielestäsi kiinnitetään huomiota osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen?
- Koetko olevasi sitoutunut organisaatioon? Mihin sitoudut (palkkaan, toimenkuvaan, statukseen, asiakasarvon luomiseen)?

## ILMAPIIRI

- Onko sinusta mukava tulla aamuisin töihin?
- Viihdytkö työkaveriesi kanssa?
- Millainen ilmapiiiri organisaatiossa mielestäsi vallitsee?
- Vallitseeko organisaatiossa jotakin jännitteitä?

## **Liite 2. Haastattelurunko asiakashaastatteluihin**

Strukturoimaton, vapaamuotoinen osa:

**Millaisena liikekumppanina näet caseyrityksen?**

**Oletko tyytyväinen yhteistyöhösi caseyrityksen kanssa?**

Avustavia kysymyksiä:

- Näetkö caseyrityksen kumppanina vai laitetoimittajana?
- Miten yhteistyösi caseyrityksen kanssa on toiminut?

- Kerro jokin tarina yhteistyöstäsi caseyrityksen kanssa.

Puolistrukturoitu osa:

#### RAKENNE, HIERARKIA JA RAPORTOINTISUHTEET

- Millaisena caseyrityksen organisaatio asiakkaalle näyttäytyy?
- Tiedätkö mihin/kehen olla yhteydessä, kun haluat asioida caseyrityksen kanssa?
- Näyttäytyykö caseyritys sinulle yhtenäisenä? Koetko tämän tärkeäksi?

#### ASIAKASORIENTAATIO JA LAATUKULTTUURI

- Mitkä ovat mielestäsi caseyrityksen arvot?
- Koetko asiakkaana saavasi riittävästi arvostusta caseyrityksen suunnalta?
- Näetkö caseyrityksen laadukkaana toimijana?
- Onko sinulla ollut ongelmia/haasteita caseyrityksen kanssa? Ovatko ongelmat ratkenneet?
- Mikä on ongelmanratkaisussa keskeisintä? Nopeus?
- Ovatko caseyrityksen yhteydenottokanavat toimivia? Toivoisitko uusia, esimerkiksi mobiiliteknologiaan perustuvia, kanavia käyttöön?
- Millaisena koet caseyrityksen asiakaspalveluhenkilökunnan? Ovatko he palvelualttiita?
- Millaista mielestäsi on caseyrityksen viestintä asiakkaan suuntaan?
- Suositteletko caseyritystä verkostoillesi? Minkä seikan caseyrityksen toiminnassa pitäisi muuttua, jotta suosittelet?

#### HENKILÖSTÖN VALINTA, KEHITTÄMINEN, PALKITSEMINEN JA SITOUTTAMINEN

- Miten kuvaisit caseyrityksen työntekijöitä?
- Ovatko he asiantuntevia? Palvelualttiita?
- Miten caseyrityksen henkilöstö suhtautuu asiakkaisiin?
- Olisitko valmis maksamaan dedikoidusta asiakaspalvelusta?

#### ILMAPIIRI

- Millaisena koet asioinnin caseyrityksen kanssa?
- Onko asiointi mutkatonta, vai onko caseyrityksen kanssa asioinnissa jotakin vaivaannuttavaa/hankalaa?